



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



DISEÑO PLAN DE FORMACIÓN DENTRO DEL PROYECTO APRENDIZAJE-SERVICIO PARA SODICAR

2019

AUTORA: JOSEFA EGEA NEGRETE
DIRECTORA: OLGA RODRIGUEZ ARNALDO

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
----------------------	---

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

2. LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	4
2.1. CONCEPTO DE FORMACIÓN.....	4
2.2. Tipos de formación.....	4
2.3. Clasificación de las necesidades de formación.....	5
2.4. Ventajas y desventajas de la formación del empleado.....	6
3. EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS HASTA NUESTROS DIAS.....	7
4. GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO.....	11
5. EL PLAN DE FORMACIÓN.....	12
5.1. Gestión de la formación.....	12
5.2. El plan de formación: etapas.....	13
4.2.1. Etapa previa: Análisis de necesidades.....	14
4.2.2. Etapa básica: Planificación del plan de Formación.....	15
4.2.3. Etapa intermedia: Ejecución.....	17
4.2.4. Etapa final: Evaluación.....	18

PARTE SEGUNDA: CASO PRÁCTICO

6. SODICAR.....	21
6.1. Introducción.....	21
6.2. La diabetes.....	21
6.2.1. Concepto.....	21
6.2.2. Tipos de diabetes.....	22
6.3. Objetivos y estrategias.....	23

6.4.	Gestión de los Recursos Humanos.....	23
6.5.	Actividades.....	24
6.6.	Política de formación.....	25
7.	PLAN DE FORMACIÓN EN SODICAR.....	26
7.1.	Análisis de las necesidades.....	26
7.2.	Planificación del plan de formación.....	29
7.3.	Ejecución.....	31
7.4.	Evaluación.....	32
7.5.	Resumen plan de formación SODICAR.....	34
8.	CONCLUSIONES Y REFLEXIÓN PERSONAL.....	37
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	38
I.	ANEXO.....	41

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Fin de Grado se ha realizado dentro de la propuesta educativa Aprendizaje – Servicio (ApS) que consiste en aprender mientras haces algo bueno por una asociación, ciudad, etc.; identificando una situación en la que te comprometes a mejorar gracias al trabajo realizado, despertando implicación solidaria con la organización que se colabore. En este caso, se ha trabajado con SODICAR, que es la Asociación de Diabetes de Cartagena y Comarca, puesto que era interesante que no fuera un simple trabajo de fin de grado, sino que sirviera de ayuda a esta asociación.

SODICAR es una organización sin ánimo de lucro que no tiene muchos recursos y necesitaba tener un plan de formación puesto que no tienen ninguno establecido y, en consecuencia, sus actividades varían en función de lo que solicitan sus asociados.

El objetivo general de este Trabajo Fin de Grado era elaborar un plan de formación para SODICAR, donde se distingue entre sus asociados, voluntarios y asalariados. Para lograr este objetivo se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar la importancia y características de los planes de formación en las organizaciones.
- Realizar un diagnóstico inicial sobre la metodología utilizada actualmente en la planificación de la formación en SODICAR.
- Investigar sobre diferentes cursos, charlas o actividades nuevas e interesantes para incluir en el Plan de formación.

Este trabajo se estructura en dos partes:

- Primera Parte: un marco conceptual, donde se detalla qué es la formación, características, tipos de formación que hay, la evolución de la misma en las organizaciones hasta nuestros días y cómo es en las organizaciones sin ánimo de lucro. De la que sacaremos las pautas e información para realizar un Plan de Formación.
- Segunda Parte: Donde se realiza el caso práctico en el que primero se realiza un análisis de SODICAR, para desarrollar el Plan de Formación, que es el objetivo de este trabajo.

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

2. LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Concepto de formación

Brunet y Belzunegui (2003) entienden como formación *“al proceso continuo de aprendizaje de conocimientos, habilidades y de interiorización de pautas comportamentales”*. Según esto, una persona puede estar en un proceso de formación durante toda su vida, acumulando conocimientos.

Se debe distinguir la diferencia entre formación y aprendizaje, pues no son lo mismo. La formación es el aprendizaje que se da en un contexto laboral, ya sea impartida dentro o fuera de la organización, mientras que el aprendizaje son los conocimientos que se ofrecen al trabajador de forma individual y continuada. Esto último dependerá de cómo absorba y aplique después, la información recibida (TMMI, 2002).

Tanto los continuos cambios que sufre el mercado como los que se dan en la propia organización, obligan a que los trabajadores estén continuamente formándose.

2.2. Tipos de formación

Según García (1994) es importante conocer en qué medios se va a dar la formación puesto que, se está equivocado si se cree que la formación es atemporal. La formación dependerá de una serie de factores que la condicionan. Factores como son (García, 1994):

- El entorno económico: mayor competitividad o cambios tecnológicos.
- Las condiciones socioeconómicas que se den en el momento: situación política o nivel de desempleo.
- El factor cultural y el ambiente internacional.
- El clima que haya en la organización. Para que sea un éxito debe darse lo siguiente:

- Un clima que favorezca el crecimiento y desarrollo del personal.
 - Que las políticas de la empresa ayuden a lo anteriormente mencionado.
- Los medios pedagógicos que se vayan a emplear.

Se puede dividir la formación en dos tipos: Formación reactiva y Formación proactiva (Rodríguez, 2010; López 2005).

La formación reactiva es la que tiene por objetivo subsanar las necesidades existentes en el momento mientras que la proactiva está más centrada en detectar, para poder resolver, futuros problemas que puedan surgir provocados por algún vacío formativo. Es decir, la primera se centra en necesidades que se dan en el presente mientras que la segunda en las necesidades que se puedan dar en un futuro.

Ambas son necesarias y complementarias, aunque la reactiva sea la más utilizada por las organizaciones, siempre es mejor anticiparse a las necesidades que puedan surgir y estar preparados.

2.3. Clasificación de las necesidades de formación

García (2006) define la necesidad de formación como: *“la distancia que existe entre el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee una personas y aquellas que le son requeridas para el desempeño del puesto de trabajo, la promoción personal y el propio desarrollo personal y social”*.

Una clasificación de los distintos tipos de necesidades de formación que se dan en las organizaciones, puede ser la siguiente (García, 2006):

- Las necesidades de formación que se dan dentro de los propios trabajadores relacionados con los objetivos y las metas que se imponga.
- Debidas a la estructura y cultura de la empresa.

- Provocado por sistemas de comunicación que se emplean en la organización.
- Las diferencias de motivación de los trabajadores con respecto al salario.
- Los sistemas tecnológicos también pueden crear necesidades de formación, ya sea por la aparición de nuevas tecnologías o por quedarse obsoletos los que se utilizan en el momento.

Mager y Pipe (1970) ofrecen la siguiente ecuación para detectar las necesidades de formación:

$$\text{Necesidades de Formación} = \text{Ejecución deseada} - \text{Ejecución actual}$$

En concreto estos autores en su obra *“Cómo analizar y mejorar el rendimiento de las personas”*, estudian la diferencia existente entre el rendimiento que se espera de las personas y el rendimiento que finalmente ofrecen.

Para poder identificar las necesidades de formación que están surgiendo en una empresa, primero se debe analizar la situación de la empresa, de los puestos de trabajo, y recoger información de las distintas áreas o trabajadores.

2.4. Ventajas y desventajas de la formación del empleado

Buckley y Caple (1991) mencionan numerosas ventajas que tiene la formación en el empleado tanto para el propio empleado como para la empresa.

En lo que se refiere al empleado, se puede decir que tiene ventajas intrínsecas y extrínsecas. Intrínsecas porque son capaces de desarrollar bien una tarea desarrollando nuevas técnicas, y extrínsecas por la mejora y actualización profesional.

En cuanto a la empresa se pueden mencionar ventajas como (Buckley y Caple, 1991):

1. Mejor cualificación de los trabajadores y aumento de la productividad.
2. Disminución de riesgo por accidentes.
3. Menor absentismo laboral y cambios de trabajo.
4. Mayor satisfacción del personal y clientes.

Los trabajadores también se ven beneficiados por la adquisición de conocimientos impartidos a través de un plan de formación eficaz.

3. EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS HASTA NUESTROS DIAS

Dillarza (2014) hace un repaso de la evolución histórica del capital humano mencionando autores que explicaron, a través de los años, como las organizaciones tenían en cuenta este capital. En su estudio, menciona autores como:

- William Pretty en 1960, definió que *“El capital humano coincide con la renta de trabajo considerada como medida producida por la renta perpetua del capital humano”*.
- Posteriormente, en 1853, William Farr aplicó los principios de Pretty calculando los ingresos esperados a lo largo de la vida de un individuo.
- Más tarde, fue Engel Ernst quien en 1883, calculó el valor de un hombre basándose en el coste su crecimiento, empleando como medida el gasto económico que obtendría a lo largo de su vida.

Smith (2006) denominaba “el estado natural de las cosas” según esto, el trabajador disfrutaba y vivía directamente de lo que producía con su trabajo. Además, Smith no se limitó a incluir las habilidades y conocimientos de los trabajadores como parte del capital productivo del país, sino que defendió que las diferencias que existían entre el grado de conocimiento de los trabajadores, permitían explicar las diferencias salariales en las distintas profesiones. Es más, el autor defendía que el número de trabajadores productivos en una sociedad iba en proporción al

capital que se les destinaba a dichos trabajadores para darles trabajo para hacer. En su libro I, dejaba claro que gracias a la división de trabajo se aumentaba las habilidades y destrezas del trabajo, lo que provocaba un mayor progreso en la capacidad de producción de diversos oficios, que si se aplicaran de forma correcta por los gobernantes del momento, daría lugar a una riqueza universal que llegara a todos, fuesen de la clase que fuesen.

A continuación, se realiza un breve resumen acerca de los teóricos que han estudiados las organizaciones y los cambios que han surgido en ellas gracias a la importancia que va tomando el trabajador, mencionando las teorías de Winslow Taylor, Elthon Mayo, Abraham Maslow y Gary Becker. (Extraídos de Martínez, 2013)

Winslow Taylor, fue el primer teórico que se preocupó por la necesidad de organizar mejor el trabajo.

Taylor afirmaba que la holgazanería por parte de los trabajadores era la causa de la ineficacia empresarial y sobre esta idea basaba toda su hipótesis, de la que podemos extraer las siguientes claves:

- Tanto los intereses de la empresa como la de los obreros son complementarios.
- La dirección deberá encargarse de la organización del trabajo (pues ningún obrero estaba capacitado intelectualmente para asumir esta tarea) y, por tanto, deberá asignar a cada trabajador una tarea específica, con unas indicaciones concisas, que ejecute en un tiempo determinado. Dicha tarea deberá estar remunerada.
- Este autor defendía que la remuneración era la única vía de motivación para el empleado.

Y para conseguir todo esto, las empresas deberían emplear los siguientes elementos:

- Hacer un estudio en el que se establezcan las condiciones de trabajo y las características que ha de tener el trabajador para llevarlo a cabo.

- Separar la actividad de programación de la de ejecución para que la primera fuera realizada por la dirección, mientras que la segunda por los trabajadores.
- Realizar una selección de trabajadores.
- Tener un sistema de remuneración que dependiera de la productividad. De este modo, cada trabajador tendrá un sueldo diferente dependiendo de lo que haya trabajado.

Fue Elton Mayo, años después, quien defendió la idea de que el comportamiento de los trabajadores venía determinado por números factores que le afectaban y que el trabajo no era un intercambio que únicamente dependía de las remuneraciones, como afirmaba el taylorismo.

Mayo realizó un experimento llamado Hawthorne, en él demostraba que factores como la iluminación, calefacción, las pausas, etc., influían en la producción y rendimiento de los trabajadores, de tal manera que este último aumentaba.

Esto dio paso a lo que se llamó “escuela de las relaciones humanas” cuyo principio podía resumirse en que la actitud de los trabajadores afectaba de forma directa a la producción de la empresa, por lo que era necesario hacer que el trabajador se sintiera integrado y satisfecho para con la organización por el bien de la misma, pues esto aumentaría su producción.

Las medidas que se sugieren para conseguirlo son las que se proponen a continuación (Martínez, 2013):

- Un estilo de dirección participativo en el que se permita a los trabajadores participar en la toma de decisiones.
- Una mejora de las comunicaciones.
- Fomentar la creación de grupos para satisfacer las necesidades de seguridad de los trabajadores.

Otro autor mencionado es Abraham Maslow quien estableció, en 1960, que había toda una jerarquía de necesidades que se podía ver frustradas

en el trabajo, la llamada pirámide de las necesidades. Dicha jerarquía la podemos ver en el siguiente organigrama:

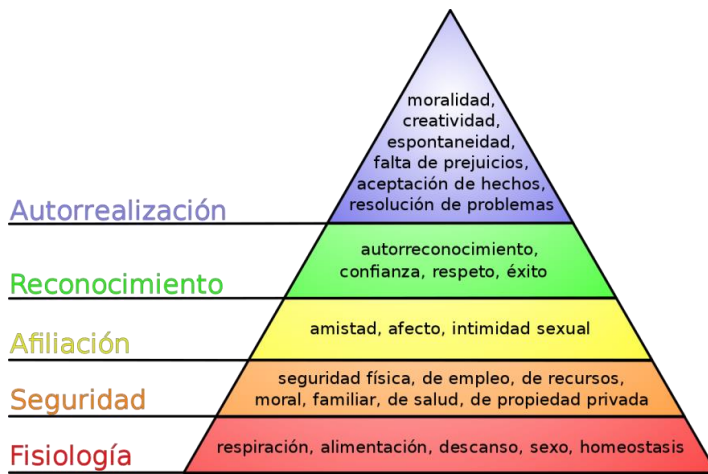


Fig. 1: Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Salazar (2007)

Maslow definía la autorrealización como *“el deseo de llegar a hacer todo aquello en que uno es capaz de convertirse”*. Y los principios en los que se basaba su teoría eran los siguientes:

- Son muchos motivos los que afectan al mismo tiempo a la conducta del hombre.
- Existe una jerarquía de necesidades por lo que las necesidades inferiores han de satisfacerse antes de surja una superior.
- Siempre que se satisface una necesidad surge otra, por lo que el hombre se encuentra constantemente de algún modo necesitado.
- Las necesidades superiores pueden ser satisfechas de un modo más variado que las inferiores.

Este autor defendía que los individuos autorrealizados presentaban una serie de características, como por ejemplo:

- Aceptación de sí mismos y de los demás.
- Autonomía y espontaneidad.
- Adquisidor de una percepción más eficiente de la realidad.
- Creatividad, originalidad e incentiva.

Sin embargo, es el libro de Gary Becker (2009), considerado como la obra que determina el nacimiento del capital humano. Pues él entendía que la inversión en formación y educación de los trabajadores, era una inversión para la organización ya que los trabajadores aplicarían los conocimientos adquiridos en las distintas áreas de trabajo lo que llevaría a maximizar la producción, el rendimiento y la supervivencia de la propia organización ante un entorno que se encontraba en constante cambio.

Además, este autor diferenciaba entre dos tipos de formación, la general y la específica. La primera es la que adquiría en centros formativos siendo financiada por el propio individuo, y la segunda es la que se adquiría en una producción o servicio, permitiendo aplicar los conocimientos en el ámbito laboral.

Citándose al escritor francés Gustave Flaubert *“La vida debe ser una continua educación”* pues la formación continua en la empresa es sinónimo de satisfacción laboral, alto rendimiento y productividad.

Es importante para cualquier empresa, tener un buen plan de formación, ya que cuanto mayor sean los conocimientos que poseen sus trabajadores, mayores beneficios obtendrá ambos.

4. GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

En el BOE (2015) se recoge la Ley del Voluntario, 14 de octubre. En ella se define como voluntario al conjunto de personas que realizan actividades de carácter solidario, cuya realización sea libre y asumida de forma voluntaria, y se realicen en entidades de voluntariado.

García (2018) de PROADE, explica los distintos tipos de organizaciones sin ánimo de lucro que se pueden encontrar como:

- Asociaciones de hecho.
- Fundaciones.
- Asociaciones socioculturales
- Asociaciones religiosas. Asociaciones de economía social, como pueden ser sindicatos y clubes deportivos, entre otros.

En las organizaciones sin ánimo de lucro se pueden encontrar tanto personal remunerado como voluntarios. Estos voluntarios pueden ser ocasionales o permanentes, por lo que la gestión de los recursos humanos y, por tanto, de la formación en la organización recae en cada uno de ellos.

En estas organizaciones se pretende la constante innovación y, para conseguirlo, buscan e intentan realizar cursos y talleres que aporten formación a sus asociados.

Son las distintas personas que conforman el capital humano de la organización, ya sean asalariados o voluntarios, los responsables de mejorar y ampliar la formación que reciben a través de la realización nuevos talleres y cursos.

En cuanto a la financiación de estas organizaciones, la mayoría se debe principalmente, a las cuotas o aportes que sus asociados, y donaciones que reciben. Por ello, buscan constantemente patrocinadores para que les financien las actividades o se hagan cargo de la publicidad de dicha asociación. Aunque algunas de ellas cuentan con ayuda de los ayuntamientos u organizaciones públicas, bien sea económicamente como a la hora de tener personal cualificado que imparta los distintos cursos o talleres, lugar en el que realizarlos, etc.

5. EL PLAN DE FORMACIÓN

5.1. Gestión de la formación

La formación ayuda a mejorar el rendimiento empresarial, al posicionamiento en el mercado con una mayor ventaja competitiva e incluso al ambiente laboral pues si los trabajadores están motivados y se sienten valorados, aumentará el bienestar en la empresa (García, 1994)

Para poder saber si la formación que se está realizando en una organización está siendo útil, o por el contrario si hay algún tipo de

carencia que pudiera suponer una desventaja para dicha organización, hay que llevar a cabo un plan de formación.

Valenciano (2018) define como plan de formación al documento elaborado por la dirección, en el que se establece la formación que se va a realizar en la empresa en un plazo de tiempo determinado. En el plan intervienen distintos elementos:

- Personas a las que se dirige.
- Personas que imparten la formación.
- Acciones formativas que se van a llevar a cabo.
- Presupuesto.
- Resultados esperados y método de evaluación de dichos resultados.

Además, existen distintos tipos de formación, como son formación continuada o permanente, de reciclaje, para la jubilación, etc.

Para poder llevar a cabo el plan de formación, se debe conocer qué formación está ofreciendo la empresa a su equipo.

5.2. El Plan de Formación: etapas

Para la elaboración de un plan de Formación, es necesario el desarrollo de un proceso secuencial, donde se ha de seguir una serie de fases, todas ellas necesarias. Estas fases se pueden resumir en el siguiente esquema de trabajo (Mad Comunicación 2011):

1. Estudio e información empresarial.
2. Desarrollo y ejecución del Plan de Formación.
3. Evaluación de dicho plan.

Pato (2018) explica que la elaboración de un proceso de formación debe basarse en tres ideas básicas:

- Saber. Que intenta definir los conocimientos que posee el trabajador.

- Saber hacer. Pretende que el trabajador desarrolle habilidades que mejoren la elaboración de las tareas.
- Saber ser. Se basa en las actitudes que tenga el trabajador a la hora de ejecutar las distintas tareas que les sea impuestas.

Amplía esto, especificando que hay nueve pasos a seguir para elaborar un plan de formación eficiente, entre ellos se encuentra la determinación de los objetivos (este punto se centra en responder a las tres ideas básicas que hemos citado con anterioridad), seleccionar los contenidos y a los formadores, determinar tanto los sistemas didácticos que se van a utilizar como el momento y lugar donde se impartirá la formación, elaborar un presupuesto, etc.

Completa todo lo anterior afirmando que todo proceso de formación tiene cuatro etapas distintas, las cuales son:

1. Análisis de necesidades. Conocer las necesidades que surgen en la organización.
2. Planificación. Establecer los pasos a seguir.
3. Ejecución. Es necesario contar con formadores experimentados y la implicación de los trabajadores.
4. Evaluación. Valorar si los objetivos establecidos se han cumplido.

5.2.1 Etapa previa: análisis de necesidades

La formación es un proceso costoso por ello, hay que realizar previamente un análisis en la empresa para detectar la formación que se está dando a los trabajadores de las distintas áreas y así, poder valorar si está siendo útil para ella. Además, se debe buscar donde es posible mejorar y si hay algún tipo de formación que se podría estar dando con el fin de innovar y aumentar el capital humano de la empresa.

Las necesidades surgen por tres grandes factores que son cambios en el entorno, en la propia empresa o determinadas por los empleados o el departamento de RRHH.

La primera se genera con la aparición de nuevas tecnologías, la segunda por el lanzamiento de un nuevo producto en la empresa o la aparición de nuevos mercados, y la tercera se da cuando el propio empleado o el departamento de RRHH está siendo consciente que su formación no le está siendo útil o se está quedando obsoleta. (Pato, 2018)

Molina (2012) proporciona una serie de herramientas para poder llevar a cabo el análisis de las necesidades. Estas son las siguientes:

- Realizar un análisis de los procesos que se están realizando.
- Reuniones con los directivos o mandos intermedios de la organización.
- Descripciones de los puestos de trabajo especificando las funciones que se van a realizar.
- Elaborar estudios para ver el clima de trabajo existente.
- Realizar procesos de evaluación del desempeño.

5.2.2. Etapa básica: Planificación del plan de Formación

Según Valenciano (2018) el diseño del plan de formación ha de tener en cuenta una serie de factores importantes como son:

- Las distintas edades de sus trabajadores, la dificultad que tengan para el aprendizaje, la formación previa que tienen cada uno, etc.
- El lugar en el que se va a impartir la formación (si en la empresa o en una externa).
- El momento en el que se va a impartir (si durante la jornada laboral o al terminar ésta).

La siguiente etapa consiste en subsanar las carencias o necesidades de formación que hayamos podido encontrar gracias a la evaluación anterior. Esto es, transformar dichas carencias en formación necesaria para dar a los trabajadores, de tal manera que se forme una plantilla capaz de solucionar los problemas que hayan aparecido.

Se debe diferenciar cómo se están haciendo las cosas de cómo se quiere que se hagan para poder ser más eficientes.

Lo que determinará las competencias a desarrollar serán las habilidades, cualidades, actitudes y conocimientos que permitan desarrollar un trabajo efectivo y de calidad. Por eso, habrá de tenerse claro cuáles son de las que se dispone para hacer frente a las demandas que han surgido, y de las que no se dispone.

Una vez establecidos los objetivos a conseguir, se deberá determinar una metodología que tenga en cuenta aspectos como por ejemplo (SEPE, 2018):

- Objetivos generales de la empresa.
- Formular los objetivos de la formación en base a la cualificación del equipo humano que forma la propia empresa.
- Partir de las necesidades de formación detectadas.

Los resultados de este proceso harán ver si realmente se ha sido capaz de alcanzar el nivel de cualificación deseado y por tanto, permitirán hacer frente a futuros retos.

5.2.3. Etapa intermedia: Ejecución

Fernández-Salineró (1999) recoge que el plan de formación deberá adecuarse a diferentes estrategias que se dan en la estructura de desarrollo de la organización. Dichas estrategias se pueden ver en la figura 1:

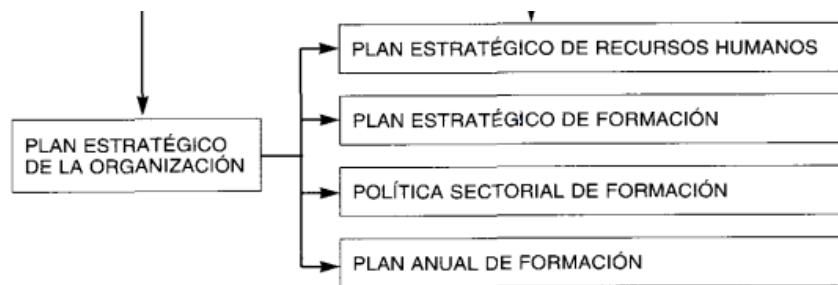


Fig. 2: Planes estratégicos

Fuente: Fernández- Salineró (1999)

- Plan Estratégico de la Organización. En él se incluyen los recursos tanto materiales como humanos y tecnológicos que serán necesarios.
- Plan Estratégico de RRHH. En él se incluyen los planes de selección y evaluación de personal, planes de empleo, desarrollo de recursos humanos, salud laboral, etc.
- Plan Estratégico de Formación. En él se recogen las personas a las que se les quiere llegar y los recursos disponibles.
- Política de Formación. En él se establecen las necesidades prioritarias y los cursos que se van a impartir para solventarlas.
- Plan Anual de Formación. En él se recoge el resumen de todo como es la política de formación, los objetivos, la evaluación, etc.

Según SEPE (2018) en esta fase habrá que resolver los aspectos que aparecen en la figura 3.

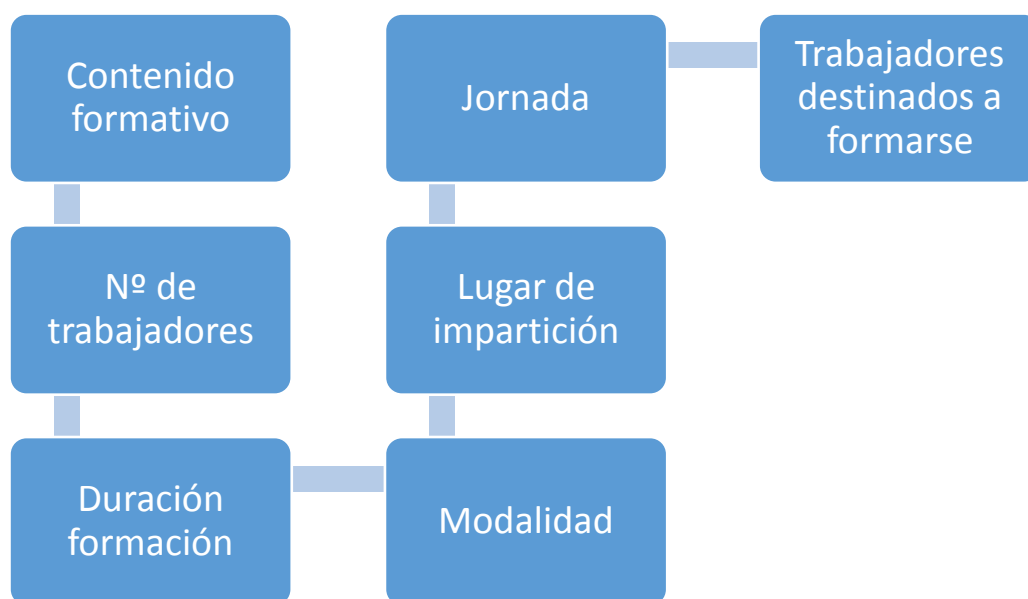


Fig. 3: Fase ejecución

Fuente: Elaboración propia

Una vez esté bien definidos cada uno de ellos, se podrá proceder a comunicar el plan de formación que se va a llevar a cabo al departamento de RRHH y a los trabajadores de la organización.

5.2.4. Etapa final: Evaluación

Martínez (2013) define la evaluación del desarrollo *“como un procedimiento continuo y sistemático de análisis que permite emitir juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo, en un tiempo determinado, cuyo objetivo es la integración de los objetivos organizacionales con los individuales”*.

También determina que, existe una estrecha relación entre la satisfacción de un trabajador y la calidad o cantidad de su trabajo, por lo que el trabajador estará contento en el ámbito laboral siempre que la empresa satisfaga ciertas expectativas, como pueden ser:

- Conocer los objetivos de su departamento y tener la posibilidad de participar en ellos.

- Conocer las expectativas que tiene la empresa sobre ellos y saber a través de qué métodos se les evaluará.
- Tener posibilidad de desarrollarse dentro de la organización.
- Recibir información y conocimiento que le permita ser eficaz y eficiente.

Por tanto, se puede decir que la evaluación tiene dos objetivos principales que son; la gestión del personal y el desarrollo del personal. La primera tiene por objetivo mejorar las actuaciones que se llevan a cabo a través de incentivos, y la segunda se centra en mejorar dichas actuaciones de cara al futuro mediante la identificación de cosas que mejorar y que desarrollar.

En el proceso de evaluación intervienen todos los integrantes que conforman la organización desde la dirección hasta los trabajadores, pasando por el departamento de Recursos Humanos.

En contraposición a lo anteriormente comentado, la web del SEPE (2018) recoge que la evaluación pretende medir la diferencia entre los objetivos establecidos y el resultado obtenido. Esto quiere decir que la evaluación pretende medir dos cosas. Por un lado, pretende medir el grado de desarrollo del plan de formación y, por otro lado, los resultados de las acciones formativas que se han llevado a cabo.

Por lo tanto, como ya se ha dicho anteriormente, la evaluación pretende medir la diferencia entre los objetivos establecidos y los resultados obtenidos de la formación, y para ello, se puede servir de varios indicadores que pueden ser cuantitativos (número de personas formadas o cursos que se han impartido) o cualitativos (elección de los formadores o contenido a impartir).

Los indicadores más utilizados son (SEPE 2018):

- Satisfacción.
- Aprendizaje.
- Transferibilidad.

- ROI (Retorno de la Inversión): *“mide la rentabilidad económica de la formación a través de la comparación entre el importe invertido en la acción formativa y el aumento del beneficio de la empresa como consecuencia de dicha formación”*

Para concluir, una vez valoradas la eficacia y rentabilidad de la formación y evaluadas las posibles mejoras aplicables al plan de formación que ha tenido lugar en la empresa, se podrán volver a diseñar futuros planes de formación que incluyan dichas mejoras.

SEGUNDA PARTE: CASO PRÁCTICO

6. SODICAR

6.1. Introducción

El 10 de noviembre de 1983 un par de personas afectadas por la diabetes fundaron la Asociación de Diabéticos de Cartagena y Comarca (SODICAR). Por lo que podemos definir SODICAR como la Asociación de diabéticos de Cartagena y Comarca.

SODICAR se fundó con la intención de ayudar a las personas y familiares que sufrían algún tipo de diabetes, pues querían que tuvieran una asociación que les ayudaran a reivindicar sus derechos y a sentirse apoyados. Y ese es el objetivo que han seguido, ofreciendo apoyo emocional y psicológico a los nuevos diagnósticos, ya sean tanto adultos como niños, impartiendo una educación diabetológica formando e informando a través de los cursos que ofrecen a sus asociados. Además se dirigen al resto de la población con sus campañas informativas y de detección precoz.

6.2. La diabetes

6.2.1. Concepto

La diabetes es una enfermedad crónica que viene producida cuando el páncreas no produce insulina, que es lo que permite medir la glucosa en sangre.

Esta enfermedad puede afectar a los riñones, ojos o sistema nervioso e incluso puede provocar la amputación de miembros y derrames cerebrales. Además, son varios factores los que intervienen en el control de la misma como la alimentación, el deporte, el tratamiento e incluso los distintos estados de ánimo por los que pasa la persona que la sufre.

6.2.2. Tipos de diabetes

Existen tres tipos de diabetes llamadas de tipo 1, de tipo 2 y la diabetes gestacional.

- Tipo 1: Afecta a personas de cualquier edad y es la que se da cuando tu organismo no produce la insulina suficiente y tienes que compensarla inyectándote dosis de insulina para poder controlar la glucosa en sangre. Sin estas inyecciones la persona morirá.

Cada vez son más personas las que sufren este tipo de diabetes.

- Tipo 2: Generalmente afectan a personas adultas, aunque cada vez hay más casos en los que aparece en niños y adolescentes. Es la diabetes más común porque su cuerpo no produce la suficiente insulina o simplemente el organismo no responde a ella. Su tratamiento no es tan agresivo como la de tipo 1, normalmente se complementa llevar una dieta sana con un tratamiento oral.

El número de diabéticos de tipo 2 va en aumento y muchos de ellos no son conscientes de que la sufren hasta que no muestran unos síntomas evidentes.

- Diabetes gestacional: Este tipo de diabetes aparece durante la gestación y normalmente cuando el embarazo está avanzado.

Se calcula que en la Comarca de Cartagena hay unas 30000 personas con diabetes de las cuales 13000 no son conscientes de ello (Meroño, 2018).

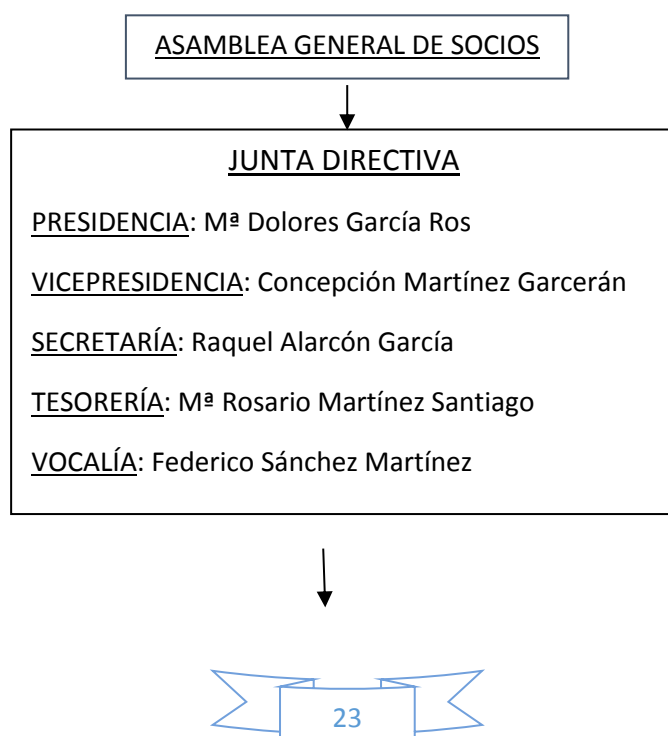
6.3. Objetivos y estrategias

El objetivo principal que tiene la asociación es que toda aquella persona que tenga diabetes en Cartagena o comarca, obtenga toda la información y formación posible acerca de la enfermedad y así, poder llevarla lo mejor posible, teniendo una vida completamente saludable. Pero, para que esto ocurra, deben inscribirse en ella y participar activamente en las actividades que tienen lugar, ya sean talleres, charlas o cursos.

Para conseguir que todos los que padezcan esta enfermedad, o tenga un familiar que la padezca, estén inscritos en ella, SODICAR realiza distintas campañas de publicidad que van desde poner en centros y farmacias pequeños stand con folletos y carteles informativos, aparecer en prensa y radio anunciando los eventos que organizan o en los que participan, hasta realizar campañas de retinografías gratuitas (SODICAR, 2018).

6.4. Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de los Recursos Humanos de SODICAR viene realizada, principalmente, por la presidencia, que es la encargada de gestionar los talleres y los voluntarios que participan en ellos. En la Fig. 4 se puede ver el organigrama de esta asociación, a fecha de 31 de diciembre de 2018.



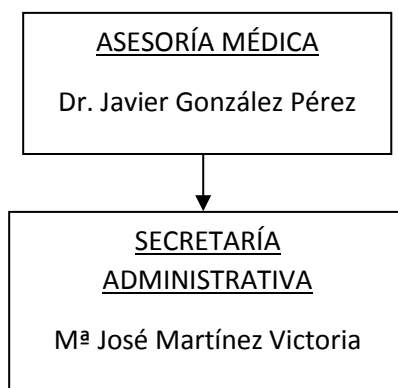


Fig. 4: Organigrama SODICAR
Fuente: Elaboración propia

6.5. Actividades

SODICAR pretende estar en constante movimiento para darse a conocer y lograr llegar al mayor número de personas afectadas por esta enfermedad. Por eso, lleva a cabo distintas actividades durante todo el año tanto en Cartagena como fuera de ella. Entre ellas realizan talleres, charlas, campamentos, asisten a congresos, etc.

En la figura 5, se menciona un resumen de la memoria del año 2017 en la que se puede ver los distintos eventos y actividades que tuvieron lugar ese año.

Para ello, se muestra un esquema en el que se distingue las distintas actividades que tienen lugar (SODICAR, 2017):

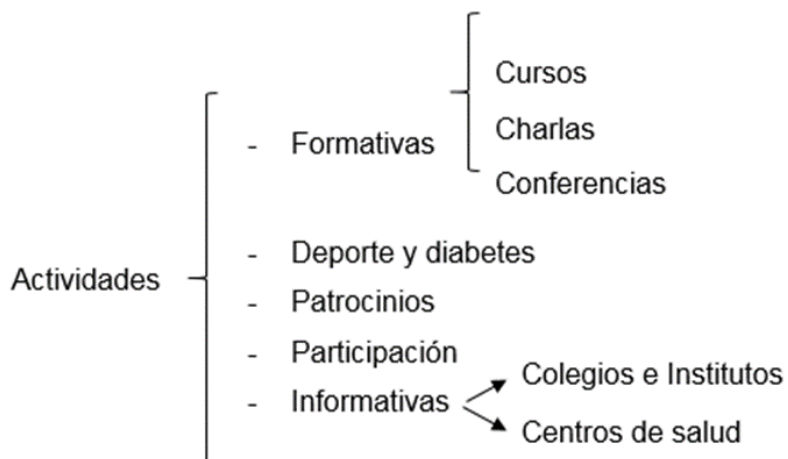


Fig. 5: Actividades SODICAR

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las actividades formativas se llevan a cabo cursos de educación terapéutica en diabetes, talleres de primeros auxilios, charlas de personas con diabetes y familiares, etc.

En deportes y diabetes la asociación organiza una marcha por el día mundial de la diabetes y además, patrocina a deportistas que sufren esta enfermedad. También buscan patrocinadores para poder hacer sus folletos y demás eventos.

Intentan participar y estar presente en todas las actividades que tienen gran repercusión en la ciudad de Cartagena, como son la Ruta de las Fortalezas, el Cross de Artillería, la mar de barrios, etc.

Por último, en cuanto a las actividades informativas, los voluntarios de SODICAR recorren colegios e institutos, centros de salud y asociaciones varias, entre otros, impartiendo charlas para que se conozca esta enfermedad y qué hacer con ella en caso de aparecer.

6.6. Política de formación

En cuanto a la formación impartida, SODICAR tiene cuatro actividades que se realizan todos los años, aunque esta asociación modifica su programación dependiendo de los cursos o talleres que les pidan sus asociados, y son las siguientes (SODICAR, 2018):

- Enero: Se realiza un curso que este año se impartirá el 9 de enero del 2019 y se llama “Educación terapéutica Tipo1”.
- Mayo: Talleres y conferencias para dar visibilidad.
- Campamento de Junio: En este campamento infantil se les da una educación diabetológica para que sepan vivir con la diabetes y enfrentarse a ella.

- Noviembre: Talleres y conferencias para dar visibilidad y actos, entre otros una marcha, por el día mundial de la diabetes.

Por un lado, la responsable de la asociación se ha preparado asistiendo a dos cursos de “portavoces” donde le aportaron unas pautas para saber hablar en público. Además de esta formación, todos los cursos y talleres que hacen no sólo sirven de formación para los asociados, sino también para los empleados y voluntarios que participan en SODICAR.

Por otro lado, la empleada realiza un curso cada año para estar formada lo máximo posible. Algunos de los cursos que ha realizado son:

- Curso portavoces (dos cursos).
- Curso de protocolo.
- Curso de ley de protección de datos (dos cursos).
- Curso Access.

7. PLAN DE FORMACIÓN EN SODICAR

7.1. Análisis de las necesidades

La programación de las actividades de SODICAR, varía en función de lo que demanden sus asociados, ya sea incluyendo o prescindiendo de alguna charla, curso o taller. Es decir, actualmente no tienen un esquema organizativo de las actividades que realizarán a lo largo del año, salvo las que sí se imparten regularmente.

Para poder obtener un análisis eficiente y conocer las ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades que tiene esta asociación, se elabora un análisis DAFO, ver Fig. 6.

Para ejecutar el DAFO se realizó una encuesta, varias entrevistas con la presidenta de SODICAR y la administrativa y un análisis de la memoria anual del año 2017 y de la página web. En la Tabla 1 se encuentra la ficha técnica de la encuesta.

La encuesta se hizo el día 4 de enero de 2019, durante la realización de la actividad lúdica “conocer a los Reyes Magos”, a todos los asistentes a dicha actividad. En la encuesta se quería verificar si las actividades que se realizaban en SODICAR eran útiles, o si había algo que mejorar en cuanto a la formación que recibían sus asociados (Encuesta en Anexo).

Se extrajo una muestra y se realizó la encuesta uno por uno a cada uno de los encuestados, para cerciorar que la rellenaban correctamente y que los datos eran bien recogidos. De la encuesta se extrajo lo siguiente:

1. De los 255 asociados que tiene actualmente la asociación, sólo el 10.58% de ellos participaron en esta actividad. De los que asistieron, el 66.6% no participaba activamente en SODICAR por dos motivos que son falta de tiempo y falta de interés en las actividades, alegando que controlaban la enfermedad perfectamente y no necesitaban saber más sobre ella.
2. De los asistentes a dicho acto, el 86.66% de los encuestados manifestaron que la formación recibida había sido de gran utilidad para ellos y no tenían ningún tipo de carencia o necesidad formativa. Por otro lado, un 11.1% opinó que eran necesarios más talleres y charlas dirigidos a los niños con diabetes.

Universo	Muestra	Lugar	Fecha	Forma	Error de muestreo
255	15	En el local social del Barrio de la Concepción, durante la actividad lúdica “Conocer a los Reyes Magos”	04/01/2019	La encuesta se realizó uno a uno para asegurar que la contestaban y se rellenaba correctamente	24.6%

Tabla 1: Ficha Técnica de la Encuesta

Fuente: Elaboración propia

La fórmula que se ha empleado para calcular el error de muestreo es:

$$MOE = 0,98 \sqrt{\frac{(N-n)}{(Nn-n)}}$$

N= 255 y n= 15

El error de muestreo define el nivel de confianza de la encuesta realizada y en este caso sale muy alto debido a que el tamaño de la muestra es mucho menor a la población total. Esto es a casusa de la mayor debilidad que tiene SODICAR, que es la mayoría de sus socios no participan en las actividades que realizan, ni formativas ni lúdicas. Por lo que sale un resultado tan elevado.



Fig. 6: Análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia

Por lo que, a través de la realización de la encuesta, se extraen las debilidades reflejadas en el DAFO; escasez de actividades orientadas a niños, web obsoleta y escasez de medios para asistir a cursos y charlas a los asociados no residentes en Cartagena. Pero, también las oportunidades, como son incluir más charlas y cursos dirigidos a niños y, mejorar de la web y medios informáticos. Además, en ella se refleja

la máxima fortaleza de SODICAR que es tener contentos a sus asociados con la formación recibida a través de unos cursos que están constantemente actualizados.

Por otro lado, de las entrevistas con la presidenta y administrativa se extrae que SODICAR fue pionera en realizar campañas de retinografías gratuitas.

La principal amenaza que sufre SODICAR, y que se refleja del análisis DAFO, es la falta de interés por parte de los asociados a recibir cualquier formación que se les ofrece en la asociación a través de los cursos, charlas y talleres que se realizan en ella. Además, sus recursos son escasos puesto que SODICAR se financia con las aportaciones de los socios y las escasas subvenciones que reciben por parte de la Administración Pública.

7.2. Planificación del plan de formación.

Para poder elaborar la planificación el plan de formación de SODICAR, se debe diferenciar la formación que reciben sus socios, de la que recibe la administrativa/o y/o voluntarios.

Respecto a la formación de sus asociados, para intentar solventar y satisfacer esa necesidad, se ha investigado nuevas charlas y cursos en FEDE (Federación Española de Diabetes) para ver que se estaba ofreciendo e incluirlas en el plan. Esta propuesta aparece en la Tabla 2.

1. Gamificación para jóvenes con diabetes. Alexandra Estruch, una profesora de inglés que había tenido alumnos con diabetes, diseñó un juego llamado “Sé tu propio Héroe” en el que se pretende que el niño aprenda cosas sobre su enfermedad mientras está jugando a través de una aplicación móvil. Es decir, los niños sólo tendrían que descargarse la app en su móvil o Tablet. Este juego está enfocado a niños que acaben de debutar por lo que sería interesante impartir una charla sobre él a los niños y padres de la asociación (FEDE, 2019).

2. Cambios hormonales y diabetes. Las mujeres con diabetes suelen tener más cambios hormonales que los hombres por lo que sería provechoso incluir una charla acerca de ello dirigida a las jóvenes que se encuentra en la adolescencia o pre-adolescencia así como otra charla enfocada a mujeres que estén entrando en la menopausia. (FEDE, 2019)
3. Drogas y diabetes. Organizar una charla dirigida a los jóvenes asociados para hablarles de las consecuencias que supone tomar alcohol y drogas teniendo diabetes, cuántas copas podrían tomar e incluso a enseñarles a cómo reaccionar en el caso de se pasaran con la cantidad ingerida (Ros, 2016).

Objetivos	Acciones	Responsabilidad	Coste	Resultado esperado
Formar y educar a niños a través de un juego	Charla acerca del juego "Sé tu propio héroe"	Presidenta	-	Que el niño aprenda acerca de su enfermedad
Atraer a jóvenes con diabetes y que conozcan las consecuencias de ingerir drogas	Charla y/o taller drogas y diabetes	Asesor médico	-	Que los jóvenes aprendan las consecuencias e incluso a cómo reaccionar en el caso de pasarse con la cantidad ingerida
Atraer y educar a mujeres con diabetes para que conozcan los cambios hormonales que pueden sufrir	Charla cambios hormonales y diabetes	Asesor médico	-	Que las mujeres sepan cómo enfrentarse a los cambios que sufran tanto en la pre/adolescencia como en la menopausia

Tabla 2: Planificación plan de formación asociados

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la formación que reciben tanto los voluntarios como empleada/o, es escasa ya que los cursos que imparten les sirven de enseñanza a ellos mismos. Sobre todo en el tema online se encuentran muy obsoletos. Además, no cuentan con ningún sistema o método de recogida de datos. Por lo que se ofrece como propuesta que reciban los cursos que aparecen en la Tabla 3.

1. Curso de programación de páginas web: el curso proporciona conocimientos para realizar páginas web (Deusto formación, 2018).

2. Curso en aplicaciones web: Curso dirigido a que los alumnos aprendan a desarrollar aplicaciones web y conseguir que los asociados puedan asistir a las charlas de forma online (Intergrupo, 2018).
3. Curso Excel avanzado: Pretende formar al empleado/a para que establezca un sistema eficaz de recogida de datos.

Objetivos	Acciones	Nº de voluntarios / empleado	Jornada	Lugar	Responsabilidad	Coste	Resultado esperado
Recibir formación para poder mejorar la página web	Curso de programación de páginas web		Tarde	Fuera de Sodicar	Presidenta	-	Conseguir manejar la página web y tenerla actualizada
Formar a los asociados y/o empleada para mejorar los medios online tanto la web como redes sociales	Curso en aplicaciones web		Tarde	Fuera de Sodicar	Presidenta y empleada	-	Facilitar el acceso de los asociados, que no viven en Cartagena, a asistir a las charlas de forma online, retransmitiéndolas en directo
Formar a la empleada y establecer un sistema de recogida de datos	Curso Excel avanzado	1	Mañana o tarde	Fuera de Sodicar u online	Empleada	-	Establecer un sistema eficaz en el que se recoja todos los datos para poder conocer si los cursos que se están realizando están siendo útiles, o por el contrario, habría que dejar de hacerlos

Tabla 3: Planificación plan de formación administrativo/a

Fuente: Elaboración propia

7.3. Ejecución

Para poder ejecutar la propuesta anterior, en la tabla 4 se muestran las actividades (formativas y lúdicas) que se realizarán a lo largo del año en

SODICAR, tanto las propuestas como las que se hacen actualmente y, para ello, se toma de referencia la tabla 2 añadiéndole la fecha prevista en la que tendrán lugar las actividades, los horarios y el lugar de las mismas, ver Tabla 4.

Actividad	Fase	Fecha prevista	Horario o turno	Lugar	Responsabilidad	Coste previsto
Curso educación terapéutica Tipo 1	Implantado	Enero	Tarde	Fuera de la asociación	Asesor médico	
Actividad lúdica: Conocer a los Reyes Magos	Implantado	Enero	Tarde	Fuera de la asociación: local de la tercera edad barrio de la concepción	Presidenta	
Charla cambios hormonales y diabetes	Experimental	Marzo	Mañana y tarde	Fuera de la asociación	Asesor médico	-
Talleres y conferencias para dar visibilidad	Implantado	Mayo	Mañana y tarde	Fuera de la asociación: colegios, institutos, etc.	Presidenta	
Campamento infantil	Implantado	Junio	Mañana y tarde	Fuera de la asociación	Presidenta	
Charla juego "Sé tu propio héroe"	Experimental	Septiembre	Tarde	Fuera de la asociación	Alexandra Estruch	-
Taller drogas y diabetes	Experimental	Octubre	Tarde	Fuera de la asociación	Asesor médico	-
Actividades y maratón día mundial de la diabetes	Implantado	Noviembre	Tarde	Fuera de la asociación: explanada del puerto	Presidenta	

Tabla 4: Ejecución plan de formación asociados

Fuente: Elaboración propia

7.4. Evaluación

Para valorar la formación que está impartiendo en SODICAR a sus asociados, se ofrece la tabla 5 que, basándose en la tabla 2,

incluye si se ha realizado y los resultados obtenidos. Esta tabla deberá ser rellenada por la empleada/o, a través del sistema de recogida de datos que se ha propuesto implantar anteriormente, y supervisado finalmente, por quien esté en la presidencia de la asociación.

Objetivos	Actividad	Responsabilidad	Plazo	Realizado Si/No	Resultados
Formar, informar y educar sobre la diabetes de tipo 1	Curso educación terapéutica Tipo 1	Asesor médico	Anual		
Que los asociados interactúen y se conozcan para poder ayudarse y apoyarse entre ellos	Actividad lúdica: Conocer a los Reyes Magos	Presidenta	Anual		
Atraer y educar a mujeres con diabetes para que conozcan los cambios hormonales que pueden sufrir	Charla cambios hormonales y diabetes	Asesor médico	Anual		
Dar visibilidad a la diabetes y a la asociación en la ciudad	Talleres y conferencias para dar visibilidad	Presidenta	Anual		
Conseguir que los niños sean independientes y sepan controlar su diabetes	Campamento infantil	Presidenta	Anual		
Formar y educar a niños a través de un juego	Charla juego "Sé tu propio héroe"	Alexandra Estruch	Anual		
Atraer a jóvenes con diabetes y que conozcan las consecuencias de ingerir drogas	Taller drogas y diabetes	Asesor médico	Anual		
Dar visibilidad a la enfermedad y conseguir que los asociados interactúen entre ellos	Actividades y maratón día mundial de la diabetes	Presidenta	Anual		

Tabla 5: Evaluación plan de formación asociados

Fuente: Elaboración propia

En lo que a la formación que reciban tanto los voluntarios como administrativo/a, será la presidenta, o presidente, quien deberá realizar el seguimiento del empleado/a, rellenando la tabla 6.

Objetivos	Acciones	Responsabilidad	Plazo	Realizado Si/No	Resultados
Recibir formación para poder mejorar la página web	Curso de programación de páginas web	Presidenta	Anual		
Formar a los asociados y/o empleada para mejorar los medios online tanto la web como redes sociales	Curso en aplicaciones web	Presidenta y empleada	Anual		
Formar a la empleada y establecer un sistema de recogida de datos	Curso Excel avanzado	Empleada	Anual		

Tabla 6: Evaluación plan de formación administrativo/a

Fuente: Elaboración propia

Tanto de la formación que reciban los asociados como los voluntarios o empleado/a, la diferencia entre los resultados esperados y los obtenidos, será la auténtica evaluación y, gracias a esto, se podrá verificar si los cambios que se han hecho han sido eficaces y útiles para SODICAR.

7.5. Resumen plan de formación SODICAR

Para facilitar la visibilidad del plan de formación que se propone, en la tabla 6 se refleja un cuadro completo donde se recoge todos los puntos a seguir para que este plan se lleve a cabo y sea de utilidad para la asociación, ver Tabla 7.

Objetivos	Acciones	Voluntarios/socios	Jornada	Lugar	Fecha prevista	Responsabilidad	Coste	Resultado esperado	Plazo	Realizado SI/NO	Resultado
Formar y educar a niños a través de un juego	Charla acerca del juego "Se tu propio héroe"		Tarde	Fuera de SODICAR	Septiembre	Presidente		Que el niño aprenda sobre la diabetes	Anual		
Atraer a jóvenes con diabetes y que conozcan las consecuencias de ingerir drogas	Charla y/o taller "drogas y diabetes"		Tarde	Fuera de SODICAR	Octubre	Asesor médico	-	Que los jóvenes aprendan las consecuencias e incluso a cómo reaccionar en el caso de ingerir mucha cantidad	Anual		
Atraer y educar a mujeres con diabetes para que conozcan los cambios hormonales que pueden sufrir	Charla cambios hormonales y diabetes		Tarde	Fuera de SODICAR	Marzo	Asesor médico		Que las mujeres sepan cómo enfrentarse a los cambios que sufren tanto en la adolescencia como en la menopausia	Anual		
Formar, informar y educar sobre la diabetes	Curso educación terapéutica Tipo 1		Tarde	Fuera de SODICAR	Enero	Asesor médico	250 €	-	Anual		
Que los asociados interactúen y se	Actividad lúdica: Conocer a los Reyes Magos		Tarde	Fuera de SODICAR	Enero	Presidente	600 €	-	Anual		
Dar visibilidad a la diabetes y a SODICAR	Talleres y conferencias para dar visibilidad		Mañana y tarde	Fuera de SODICAR:	Mayo	Presidente	-	-	Anual		
Conseguir que los niños sean independientes y sepan controlar su diabetes	Campamento infantil		Mañana y tarde	Fuera de SODICAR	Junio	Presidente	3.500 €	-	Anual		
Dar visibilidad a la diabetes y conseguir que los asociados interactúen entre ellos	Actividades y maratón día mundial de la diabetes		Tarde	Fuera de SODICAR	Noviembre	Presidente	2.800 €	-	Anual		
Recibir formación para poder mejorar la página web	Curso de programación de página web		Tarde	Fuera de SODICAR	-	Presidente	-	Conseguir manejar la página web y tenerla actualizada	Anual		
Formar a los asociados y/o empleado para mejorar los medios online	Curso en aplicaciones web		Tarde	Fuera de SODICAR	-	Presidente		Facilitar el acceso de los asociados que no viven en Cartagena a asistir a las charlas de forma online	Anual		
Formar al empleado y establecer un sistema de recogida de datos	Curso Excel avanzado		Mañana o tarde	Fuera de SODICAR u online	-	Presidente	-	Establecer un sistema eficaz de recogida de datos para saber si los cursos realizados están siendo útiles o no	Anual		

Tabla 7: Resumen Plan de Formación SODICAR

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES Y RELEXIÓN PERSONAL

La formación en las organizaciones ha ido cobrando importancia a medida que ha evolucionado la sociedad y se ha demostrado que dicha formación beneficia tanto a los empleados como a la propia organización.

Un buen plan de formación ha de tener cuatro etapas distintas: análisis de las necesidades, planificación, ejecución y evaluación.

Todas las organizaciones, ya sean tanto con ánimo de lucro como sin él, deben establecer un plan de formación. Aunque en el caso de estas últimas, la gestión de la formación es muy complicada puesto que disponen de pocos recursos y la mayoría de sus trabajadores son voluntarios, cuentan con muy poco personal asalariado.

En este trabajo se ha elaborado un plan de formación para que SODICAR lo siga en el futuro y así pueda comprobar si los cursos y actividades que imparten son útiles o, si por el contrario, hay que dejar de hacerlos. Para lograrlo, deben instaurar un sistema de recogida de datos. Además, SODICAR debe mejorar sus redes sociales y medios online, para que los asociados que no residan en Cartagena puedan asistir a las charlas o cursos de forma online.

Personalmente, ha sido muy gratificante trabajar con SODICAR y ver la labor tan encomiable que hacen tanto su equipo directivo como sus voluntarios puesto que realizan todas sus actividades de forma altruista. Además, me parecía interesante trabajar con ellos porque en mi familia hay varios casos de personas con diabetes así que estoy bastante familiarizada con la enfermedad y los problemas que acarrea, pero ninguno conocíamos la existencia SODICAR.

9. BIBLIOGRAFIA

- Becker, G. (2009) "Capital Human: a theoretical and empirical analysis"
University of Chicago Press third edition
- Brunet, G. y Belzunegui, A. (2003) "Flexibilidad y Formación: una crítica social al discurso de las competencias" *Editorial Icaria*
- BOE (2015) "Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado". Art. 3.
- Buckley, R. y Caple, J. (1991) "La formación: teoría y práctica" *Ediciones Díaz de Santos*
- Dillarza, M. (2014) "Evolución histórica del capital humano"
<https://prezi.com/zrolgjrhw-bs/evolucion-historica-del-capital-humano/>
- Deusto formación (2018) "Curso superior de creación y desarrollo de páginas web" https://www.deustoformacion.com/cursos/programa-creacion-desarrollo-paginasweb?c=110512M0003&gclid=EA1aIQobChMIm6Sz18no4AIVgobVCh16IQUIEAYAyAAAEglsAvD_BwE
- FEDE (Federación Española de Diabetes) (2019)
https://www.fedesp.es/portal/portada_dir/portada.aspx
- Fernández-Salineró, C. (1999) "El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas", *Revista Complutense de Educación*, vol. 10, nº1, pp. 181-242.
- García, M. (2018) "Tipo de asociaciones no lucrativas" [_www.asociacionproade.org](http://www.asociacionproade.org)
- García, M. R. (2006) "La formación continua. Estudio de las necesidades formativas en el ámbito empresarial de Cantabria" *Ed. Universidad de Cantabria*
- García, V. (1994) "La educación personalizada en el mundo del trabajo"
Educación y Pedagogía. Tratado de educación Personalizada, Ediciones Rialp Vol. 30

Intergrupo (2018) “Desarrollo de aplicaciones web MVC”

https://www.intergrupo.net/Cursos/Desarrollo_Software_google?gclid=EAAlQobChMI04DyjMvo4AIVxUPTCh2-igWhEAAYAyAAEgJQ-vD_BwE

López, J. (2005) “Planificar la formación con calidad” Editorial WK Educación colección gestión de calidad. Monografías escuela española.

Mad Comunicación (2011) “El Plan de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y desarrollo” *FC Editorial*

Mager, R. y Piper, P. (1970) “¿Cómo analizar el rendimiento de las personas?” *Adaptación Edit. Training Club. (2002) Vol. 7*

Martínez, M. C. (2013) “*La Gestión Empresarial*” Ediciones Díaz de Santos

Meroño, M. (2018) “*La Sociedad de Diabetes de Cartagena celebra su 35 aniversario*” *Cadena Ser*

http://cadenaser.com/emisora/2018/05/09/radio_cartagena/1525866091_915355.html

Molina, J. (2012) “El proceso de selección de los Recursos Humanos” *Capitulo 3, secc.2.*

http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_proceso_de_formaci%C3%B3n_en_Recursos_humanos

Moreiro, J. (2019) “Un juego para que niños diabéticos entiendan su enfermedad” *El mundo*

<https://www.elmundo.es/economia/innovadores/2019/01/22/5c46ebb8fc6c830a1b8b4588.html>

Oficina Española de Patentes y Marcas (2018) “¿Qué diferencia hay entre Propiedad Industrial e Intelectual en España?”

TMMI (Organización Internacional del Trabajo de Ginebra) (2002) “La evolución del empleo, el tiempo de trabajo y la formación en la industria minera” *Organización Internacional del trabajo. Programa de actividades sectoriales.*

- Pato, M. (2018) “9 pasos para elaborar un plan de formación” *Universidad de Valencia* <https://www.doeua.es/9-pasos-para-elaborar-un-plan-de-formacion-margarita-pato-esteban-master-en-direccion-y-gestion-de-recursos-humanos-de-la-universidad-de-alicante/>
- Rodríguez, M. (2010) “Gestión de la formación” *Editorial Ideaspropias Editorial S.L.*
- Ros, J. (2016) “Drogadicción en personas con diabetes” *Diabetes y dietas* <http://diabetesdietas.com/7794-2/>
- Salazar, M. (2007) “Jerarquía de las necesidades de Maslow”
- SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) (2018) “Diseña el plan de formación de tu empresa”
- Smith, A (1776) “La riqueza de las naciones” *Epublibre Edición de R, Braun (2006) ePub r1.0*
- SODICAR (Sociedad de diabetes de Cartagena) (2018) [www.Sodicar.es](http://www.sodicar.es)
- Valenciano, J. (2018) “La elaboración de un plan de formación e innovación” *Universidad de Oviedo.* https://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/Elaboracion_de_un_plan_de_formacion.pdf

I. ANEXO

ENCUESTA ACERCA DE FORMACIÓN EN SODICAR

- ¿Desde cuándo estas inscrito en SODICAR?

- ¿Participas a menudo en las actividades que realiza la asociación?
 Sí No ¿Por qué?

- Sí No ¿Por qué?

- Sí No ¿Por qué?

- ¿Te ha servido la formación recibida a través de los cursos y charlas?
 Sí No ¿Por qué?

- Sí No ¿Por qué?

- Sí No ¿Por qué?

- ¿Crees que te falta algún tipo de formación o información que no lo has recibido hasta ahora?
 Sí No ¿El qué?

- Sí No ¿El qué?

- Sí No ¿El qué?

- ¿Hay algo que mejorar? ¿Cómo crees que pueden hacerlo?