

# Tema 6.pdf



apuntesgade



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada

WUOLAH + BBVA

Hazte **cliente de BBVA y...**  
**ahórrate 6 meses**  
**de suscripción**

BOOM

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation Plus

DAZN

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

Abre tu cuenta



# Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH  
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo  
para nuevos  
clientes de  
BBVA. Válida  
hasta el  
30/06/2023.  
Estas empresas  
no colaboran  
en la  
promoción.

1/6

Este número es  
indicativo del  
riesgo del  
producto, siendo  
1/6 indicativo de  
menor riesgo y  
6/6 de mayor  
riesgo.

BBVA está  
adherido al  
Fondo de  
Garantía de  
Depósitos de  
Entidades de  
Crédito de  
España.  
La cantidad  
máxima  
garantizada es  
de 100.000 euros  
por la totalidad  
de los depósitos  
constituidos  
en BBVA por  
persona.

## Tema 6. Fundamentos de RRHH

### 1. La formación y el desarrollo de los RRHH

La formación es el proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual; mientras que el desarrollo es un proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros, dotándolos de las habilidades, conocimientos y en su caso, actitudes necesarias.

	FORMACION	DESARROLLO
ENFOQUE	Trabajo actual	Trabajo actual y futuro
ALCANCE	Individual	Grupo/organización
NIVEL	Trabajadores en general	Ejecutivo (mandos medios y superiores)
MARCO DE TIEMPO	Inmediato	Largo plazo
ACTUACION	Reactiva	Proactiva
META	Corregir déficit de habilidades	Preparar para el futuro

En un principio la formación iba dirigida a los empleados mientras que el desarrollo se enfocaba hacia los niveles de dirección. Sin embargo, la tendencia actual de las organizaciones hacia estructuras planas y la eliminación de niveles intermedios ha reducido o difuminado las barreras existentes entre personal de dirección y el resto de los trabajadores.

En ambos conceptos el objetivo final es la mejora de la capacidad del empleado, de forma que los programas que se utilizan para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de la plantilla tanto para el trabajo actual como para el futuro son los mismos.

Los objetivos de la formación son: eliminar deficiencias, mejorar el desempeño individual. Agilizar los procesos incorporando nuevas tecnologías, actualización de habilidades y capacidades especialmente a nivel de directivos, aumenta el compromiso y la motivación de los empleados. Reducir el absentismo, la rotación y lograr una mayor tasa de retención, favorecer la reorganización del trabajo y el ajuste interno ante cambios organizativos y orientar a los nuevos empleados

Los beneficios de la formación pueden ser directos o indirectos. Los beneficios directos son:

1. Permite mejorar el capital humano a disposición de la empresa
2. Permite reforzar otras políticas de RRHH ya que la formación puede reducir la necesidad de reclutamiento externo o complementar las evaluaciones de rendimiento
3. Incide de forma positiva en variables de recursos humanos como el compromiso y los niveles de rotación o absentismo

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

Abre tu cuenta



WUOLAH  
+ BBVA

WUOLAH

Los beneficios indirectos son:

- 1) Crea cierta competencia entre empleados, ya que en ocasiones la formación es una recompensa al trabajo bien hecho y estimula el buen desempeño del trabajo
- 2) Puede tener efecto en terceras personas, ya que los empleados enseñan lo que han aprendido en el curso de formación a sus compañeros, por lo que el coste de formación de un solo empleado puede facilitar el cambio de comportamiento de más personas
- 3) El contenido específico del tipo de formación señala el comportamiento y las actitudes que la organización valora

## 2. Los programas de formación

Cuando la empresa ha tomado la decisión de iniciar programas formativos, el siguiente paso es analizar las fases necesarias para hacer operativa la formación. Se suele identificar 4 fases: identificación de las necesidades de formación, el diseño de los programas de formación, su implantación y evaluación de la formación ofrecida

### Etapa 1. identificación de las necesidades de formación

Para ello se necesita que la organización detecte necesidades no solo actuales, sino también aquellas que su personal pueda tener en el futuro. Lo que se pretende con este análisis es: identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo necesarias para mejorar o aumentar la productividad laboral, analizar el público objetivo al que dirigir los esfuerzos de formación y usar estos análisis para desarrollar objetivos medibles de los conocimientos y habilidades que permitan su posterior control o evaluación.

Para llevar a cabo estas cuestiones es importante conocer las necesidades de formación en los diferentes niveles de la empresa: organización, tareas y personas.

1. Análisis a nivel de organización. Este análisis se va a centrar en los factores genéricos de la organización como son su cultura, su misión, el clima organizativo, los objetivos a corto y largo plazo y su estructura.
2. Análisis de las tareas. Se trata de examinar cuáles son las funciones o tareas de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, lo que permitirá identificar que puestos necesitan formación y de que tipo. Para poder llevarlo a cabo es fundamental que se haya realizado un buen análisis de puestos de trabajo y del perfil del puesto, que será el punto de partida para identificar las necesidades de formación. A través de este análisis se obtendrá información sobre la frecuencia de la tarea, su importancia a nivel de la organización o la dificultad para su aprendizaje.
3. Análisis del individuo. Se analiza como realizan su trabajo cada empleado de la organización para averiguar que aspectos necesitan mejorar. La empresa debe identificar quien necesita formación y de que tipo.



# Hazte cliente de BBVA y ... **ahórrate 6 meses** **de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

**NETFLIX****HBOmax** **Spotify** **PlayStation.Plus**[Abre tu cuenta](#)

El análisis individual se puede realizar de 2 formas: 1) descubrir deficiencias en el rendimiento del empleado a través de por ej. la comparación de rendimientos real con los niveles mínimos aceptables y 2) determinar las necesidades de formación de las personas es la autoevaluación.

Una vez detectadas las necesidades de formación y establecidos los objetivos que lograr con los programas de formación, los siguientes pasos son diseñarlos (etapa II) ponerlos en practica (etapa III) y evaluarlos (etapa IV).

### Etapa II. Diseño de los programas de formación

Es imprescindible realizar un buen diseño del plan formativo que se va a aplicar para que sea lo mas eficiente posible de acuerdo con los objetivos que se quieren lograr con la formación. Se deben tener en cuenta varias cuestiones como el tipo de formación y quien la recibirá. Esta decisión, que viene determinada por las necesidades de formación, es la relativa a cuantos empleados se formaran simultáneamente y a quienes. Por otro lado, es necesario delimitar quien va a impartir la formación:

FORMADORES INTERNOS	FORMADORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"><li>* Supervisores inmediatos</li><li>* Compañeros de trabajo</li><li>* Personal de recursos humanos</li><li>* Especialistas de otras áreas de la empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Asesores externos</li><li>+ Asociaciones comerciales o federaciones de empresarios</li><li>+ Cuerpos docentes de las universidades</li><li>+ Empresas especializadas en formación</li></ul>

### Etapa III. Implantación de los programas de formación

Para poner en marcha los programas formativos hay que seleccionar el medio mas adecuado para transmitir la información y tener en cuenta el lugar en el que se va a llevar a cabo la formación. Estas decisiones están determinadas por el tipo de aprendizaje, el coste y el tiempo. En esta etapa habrá que dar respuesta a 2 cuestiones ¿Dónde se realizará la formación? ¿Qué método utilizar?

Lugar de formación. La formación se puede impartir en el lugar de trabajo o fuera de este

- En el puesto de trabajo: se basa en el aprendizaje por el uso o la práctica. Se utiliza para enseñar destrezas básicas del trabajo. La persona puede estar bajo la dirección de otro trabajador con experiencia o de un supervisor. Esto facilita la transferencia de aprendizaje y la retroalimentación es inmediata, aunque también hay que tener en cuenta que el proceso de aprendizaje puede inferir en el rendimiento del trabajador o tener efectos sobre otros trabajadores o afectar al uso de los equipos
- Fuera del puesto de trabajo ya sea dentro o fuera de la empresa. En este caso se busca la adquisición de habilidades conceptuales e integradoras, a través de cursos, simulaciones, caos de estudio etc. No interfiere en el



# Hazte cliente de BBVA y ... ahórrate 6 meses de suscripción

WUOLAH  
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

desarrollo normal de trabajo, pero no siempre se ajusta a las necesidades de formación de la empresa.

## Etapas IV. Evaluación de los programas de formación

Una vez se ha llevado a cabo el programa de formación es necesario analizar si ha sido útil y eficiente, para lo cual habrá que determinar que datos y criterios son los pertinentes para que la evaluación sea válida.

La evaluación del plan formativo nos permite determinar si el programa de formación ha satisfecho los objetivos establecidos inicialmente. Para ello, se comparan los beneficios de la formación y su impacto en el logro de los objetivos a corto, medio y largo plazo con sus costes reales, para poder medir el retorno de la inversión, es decir, la rentabilidad del plan de formación. Asimismo, con la evaluación se consigue una optimización del proceso de aprendizaje

Para evaluar un programa de formación, la empresa cuenta con diversos métodos de recogida de información como por ej. estudiar cambios en la productividad. Aspectos a analizar:

1. Reacción: Opinión de los participantes. Se evalúan las reacciones de las personas que han sido formadas ante el contenido de la formación, la metodología utilizada, el formador y otros aspectos relevantes. Se mide a través de cuestionarios, encuestas y entrevistas en grupo. Es una forma rápida y económica de obtener retroalimentación. Ahora bien, no siempre las reacciones positivas se traducen en mejoras de trabajo
2. Aprendizaje. Se mide el aprendizaje real de cada participante, es decir, en qué medida se logran los objetivos, comparando la evaluación inicial y final. Es decir. Si el empleado ha adquirido e interiorizado los conocimientos y habilidades planificados, aunque no siempre el hecho de aprender significa que mejore el desarrollo real del trabajo si por ej. le falta motivación. Para medirlo se pueden utilizar examen, test, debates y estudios de casos.
3. Conducta. Se analizan los cambios de comportamiento en el trabajador que son consecuencia de la formación. Se verifica en que medida, tras la formación recibida, se aplican los nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes al puesto de trabajo. Algunos métodos para valorar la conducta son la observación directa en el puesto de trabajo o la entrevista al responsable sobre si ha habido cambios en la conducta de los subordinados después del plan formativo.
4. Rendimiento. Permite medir de forma objetiva la utilidad de los programas de formación, comparando los beneficios con los costes en los que se incurre. Se analiza si se han obtenido resultados tangibles, por ej. mejoras de productividad, ahorros de tiempo del trabajador, prevención de accidentes etc. Se mide el efecto de la formación en el departamento o grupo al que pertenece el empleado y como afecta al desempeño de las distintas funciones, aunque hay que tener en cuenta que los resultados no se pueden asociar

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.



Abre tu cuenta



WUOLAH  
+ BBVA

WUOLAH

completamente a la formación, sino que puede haber otros factores externos que incidan en estos

5. Impacto. Permite analizar los efectos de la formación en la empresa en cuanto a productividad, beneficios y desarrollo de la organización. Para medirlo se puede establecer un análisis de coste-beneficio analizando así el impacto, o c comparar el coste-beneficio de dicho plan con otros que de hubieran implantado.

A pesar de la importancia de la evaluación del programa de formación dentro de una empresa, son muy pocas las que evalúan su impacto y rentabilidad debido a las dificultades que conlleva como son el aislamiento de los efectos de la formación entre el resto de procesos y variables que se dan en la organización, dificultad de acceso a determinada información, además de que los recursos necesarios para la evaluación elevan el coste del proceso, e incluso, en ocasiones, puede existir una falta de apoyo directivo que priorice la cantidad antes que la calidad de la formación.

### 3.Tendencias actuales en formación

1. Formación on-line o e-learning:

El e-learning es una modalidad formativa, a través de herramientas adaptadas para internet, que pretender aportar flexibilidad y personalización en los procesos de aprendizaje para la integración de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo. Como ventaja destacan la desaparición de las barreras espacio-temporales, que aporta una mayor flexibilidad horaria a los empleados, así como la difusión de un aprendizaje informal y compartido que es accesible para todos y recuperable en cualquier momento. Al proporcionar un Feedback inmediato en el que aprende, este puede corregir su comportamiento de manera inmediata y se puede lograr un ahorro de costes, actualización instantánea de contenidos, la comunicación constante y la autonomía de aprendizaje.

Las tendencias de e-learning son:

- Uso de bigdata para identificar patrones de comportamientos en cuanto a estilo de aprendizaje, lo que permite una mayor adaptabilidad y personalización hacia lo que mas motiva al empleado de forma que se puedan crea itinerarios de aprendizaje
- Insant learning o microaprendizaje a través del cual se pretende encontrar soluciones instantáneas a las carencias profesionales
- Flipped room o clase invertida donde el problema es el eje de aprendizaje y se facilitan los recursos necesarios para que el empleado sea capaz de resolverlo con la ayuda de un mentor
- Learning analytics que ofrecen datos, pistas sobre los que sucede en el aula virtual y que podría pasar inadvertido si no fuera por este tipo de herramientas que analiza un gran volumen de información.

## 2. Método 70-20-10

Proceso de desarrollo basado en investigaciones que se sostiene en que solo una combinación armónica de diferentes modelos formativos puede hacer que la formación sea útil y que en efecto produzca el desarrollo de los empleados. Es una fórmula aplicada en el ámbito de la formación corporativa que establece que las personas aprenden y se desarrollan a través de 3 fuentes y en proporciones distintas: el 70% mediante la experiencia que se adquiere día a día en el ámbito laboral, a través de experiencias laborales concretas y resolución de problemas; el 20% a través de la interacción y el Feedback con líderes y el 10% participando en cursos de formación convencional y otras actividades educativas

## 3. Universidades corporativas.

Las universidades corporativas adaptan sus ofertas a las metas de la organización, se enfocan en el desarrollo de habilidades que apoyen las necesidades del negocio, evalúan el aprendizaje y el desempeño, utilizan tecnologías que faciliten el aprendizaje y suelen estar asociadas a una institución académica.

## 4. Outdoor training

Es un intento de formar a la persona en sus habilidades mas que en sus conocimientos surgen nuevas tendencias de formación como el outdoor training que en esencia es un proceso de formación fuera del lugar de trabajo que pretende despertar y activar actitudes de mayor eficacia y ayuda a identificar, por uno mismo, competencias que le lleven a alcanzar el éxito.

## 5. Gamificación

Consiste en la utilización de estrategias de juego en entornos ajenos a este o entornos lúdicos y en un contexto controlado como técnica de aprendizaje que permite adquirir nuevos conocimientos. Es la aplicación de mecánicas de juego, fuera de su contexto habitual, con el fin de potencia la motivación, la concentración, el esfuerzo y otros valores comunes a todos los juegos.