

TEMA-6-y-7.pdf



elsabueno_



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.

TEMA 6.- LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La **formación** del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y futuro aumentando sus capacidades a través de la motivación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. De forma que el rendimiento de un empleado está en función de sus conocimientos, habilidades y actitudes, aunque también puede verse afectado por factores de situación.

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 futuro, dotándolos de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias.

	FORMACIÓN	DESARROLLO
ENFOQUE	Trabajo actual	Trabajo actual y futuro
ALCANCE	Individual	Grupo, organización
NIVEL	Trabajadores en general y directivos	Trabajadores en general y directivos
MARCO DE TIEMPO	Inmediato	Largo plazo
ACTUACIÓN	Reactiva	Proactiva
META	Corregir déficit de habilidades	Preparar para el futuro

El **objetivo final** en ambos casos 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.

Actualmente, las empresas están dando mucha **importancia a la formación** y para que ésta sea eficaz debe tener objetivos claros y realistas que determinarán su contenido y tiene que estar vinculada con los objetivos de la empresa:

- Eliminar deficiencias.
- Mejora del desempeño individual.
- Agilizar los procesos incorporando nuevas tecnologías.
- Actualización de habilidades y capacidades, especialmente a nivel de directivos.
- Aumentar el compromiso y motivación de los empleados.
- Satisfacción del empleado para lograr la satisfacción del cliente.
- Reducir el absentismo, la rotación y lograr una mayor tasa de retención, pues si la formación es bienvenida en la empresa, la gente no va a querer cambiar de puesto.
- Favorecer la reorganización del trabajo y ajuste interno ante cambios organizativos.
- Orientar a los nuevos empleados.

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

BENEFICIOS.

La formación tiene una importancia estratégica, pues es necesaria para adaptarse a los cambios del entorno y a los cambios organizativos. Nuevas situaciones demandan nuevas habilidades y competencias. La formación es una inversión que suele ser elevada si es de calidad. Las empresas invierten en ella cuando los beneficios que aporta son mayores que los costes. Los beneficios de la formación pueden ser:

- **DIRECTOS:**
 - + Mejora del capital humano a disposición de la empresa.
 - + Permite reforzar otras políticas de RRHH, ya que la formación puede reducir la necesidad de reclutamiento externo o complementar las evaluaciones del rendimiento.
 - + Incide de forma positiva en variables de RRHH como el compromiso y los niveles de rotación o absentismo.
- **INDIRECTOS:** son menos evidentes, pero igual de relevantes:
 - + Creación de cierta competencia entre empleados, ya que en ocasiones la formación es una recompensa del trabajo bien hecho y estima el buen desempeño del trabajo.
 - + 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.
 - + El contenido específico del tipo de formación, señala el comportamiento y las actitudes que la organización valora.

2. LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN.

ETAPA I: IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.

Las empresas deben **identificar cuáles son los objetivos** de la formación, por lo que es necesario detectar necesidades actuales y futuras. 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 al público objetivo* al que dirigir los esfuerzos de formación.
- Usar los análisis para *desarrollar objetivos medibles de los conocimientos y habilidades* que permitan su posterior control o evaluación.

Por lo tanto, es importante conocer las necesidades de formación en los diferentes niveles de la empresa:

- **ANÁLISIS A NIVEL DE ORGANIZACIÓN:** factores genéricos de la organización e incluye la estrategia de la empresa y cómo esta influye en la demanda de RRHH, así como las habilidades requeridas y programas para dotar a la organización de dichas necesidades. Requiere el apoyo de la alta dirección y son los relativos a la cultura, misión, clima organizativo, objetivos a corto y largo plazo, la estructura de la organización...



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**[Abre tu cuenta](#)

- **ANÁLISIS A NIVEL DE TAREAS:** examinar cuáles son las funciones o tareas de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, lo que permitirá identificar qué puestos necesitan formación y de qué tipo. Es fundamental un buen análisis de puesto de trabajo y perfil del puesto. ¿Qué tenemos y qué necesitamos?
- **ANÁLISIS A NIVEL DE INDIVIDUO:** se analiza cómo realizan su trabajo cada empleado de la organización para ver qué aspectos necesitan mejorar. La empresa necesita identificar quién necesita formación y de qué tipo. Este análisis se puede realizar de dos formas:
 - + Descubrir deficiencias en el rendimiento del empleado si se compara con los mínimos aceptables de rendimiento.
 - + Determinar las necesidades de formación y desarrollo de puestos de trabajo futuros, como es a través de la autoevaluación.

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 más eficiente posible de acuerdo con los objetivos que se quieren lograr con la formación. Esta decisión es la relativa a:

- **TIPOS DE FORMACIÓN:** reciclaje, formación en habilidades, multifuncional o transversal, para el trabajo en equipo, creatividad, diversidad, para situaciones en crisis, en ética y para la atención al cliente.
- **PÚBLICO OBJETIVO DE LA FORMACIÓN:** ¿quién recibirá la formación? La empresa debe tomar la decisión de a qué personas de la empresa debe formar y a cuántos de ellos ofertará acciones de formación.
- **FORMADORES:** ¿quién impartirá la formación? Los programas pueden ser impartidos por una o varias personas, que pueden formar parte de la organización o no. La elección del formador depende de variables del lugar en el que se va a realizar la formación o las habilidades que se quieren enseñar:
 - + **FORMADORES INTERNOS:**
 - Supervisores inmediatos.
 - Compañeros de trabajo.
 - Personal de recursos humanos.
 - Especialistas en otras áreas de la empresa.
 - + **FORMADORES EXTERNOS:**
 - Asesores externos.
 - Asociaciones o Federaciones de Empresarios.
 - Cuerpos docentes de las universidades.
 - Empresas especializadas en formación.
- **GRADO DE APRENDIZAJE:** los programas de formación deben tener un contenido coherente con las habilidades que van a enseñarse y el grado de aprendizaje que se quiere lograr.

ETAPA II: IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN.

Para poner en marcha los programas de formación, selecciona el **medio más 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:

- **LUGAR DE FORMACIÓN:** se puede impartir:
 - + 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 otros trabajadores con experiencia o un supervisor. Esto facilita la transferencia de aprendizaje y la retroalimentación es inmediata.
 - + Fuera del puesto de trabajo, ya sea dentro o fuera de la empresa. Se busca la **adquisición de habilidades conceptuales e integradoras**. No interfiere en el desarrollo normal de trabajo, pero no siempre se ajusta a las necesidades de formación de la empresa.
- **MÉTODOS Y MEDIOS DE FORMACIÓN:** existen multitud de programas, métodos y medios de formación, que son aplicables tanto a la formación en el puesto de trabajo como a las sesiones fuera del trabajo.

Tras concluir el diseño del plan formativo comienza la etapa de su implantación a través de la estrategia considerada. Es imprescindible realizar un seguimiento para garantizar el correcto desarrollo de todas las acciones y actividades formativas y para evaluar el aprovechamiento de la formación.

ETAPA IV: EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN.

Una vez llevado a cabo el programa de formación es necesario analizar si ha sido útil y eficiente, para lo cual habrá que determinar qué datos y criterios son los pertinentes para que la evaluación se válida. Esta evaluación nos permite determinar **si el programa de formación ha satisfecho los objetivos establecidos inicialmente**. Asimismo, se consigue una optimización del proceso de aprendizaje. No hay una forma estandarizada para llevar a cabo la evaluación de la formación, si bien se suele resaltar la necesidad de analizar:

- **REACCIÓN:** opinión de los participantes. Se evalúan las reacciones de las personas formadas a través de **cuestionarios, encuestas y entrevistas en grupo**. Es una forma rápida y económica, aunque no siempre las reacciones positivas se traducen en mejoras del trabajo.
- **APRENDIZAJE:** se mide el aprendizaje real de cada participante, es decir, en qué medida se logran los objetivos, comparando la evaluación inicial con la final. Para medirlo, se pueden utilizar **exámenes, test, debates y estudios de casos**.
- **CONDUCTA:** se analizan los cambios de comportamiento en el trabajo que son consecuencia de la formación. Se verifica en qué medida, tras la formación recibida, se aplican los nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes al puesto de trabajo. Se puede hacer mediante la **observación directa o una entrevista**.

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.

- **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 y se mide el efecto de la formación en el departamento o grupo y cómo afecta al desempeño de las distintas funciones. Hay que tener en cuenta que los resultados no se pueden asociar completamente a la formación, sino que puede haber otros factores externos que incidan en éstos.
- **IMPACTO:** permite analizar los efectos de la formación en la empresa, en cuanto a productividad, beneficios y desarrollo de la organización. Se puede establecer un **análisis coste – beneficio** analizando el impacto o **comparar el coste – beneficio** de dicho plan con otros que se hubieran podido implantar.

A pesar de la importancia de la evaluación, **son muy pocas las empresas que realizan esta cuarta etapa** debido a las dificultades que conlleva respecto al tiempo y dinero. Es importante establecer que el peso de la gestión del plan formativo recae sobre el departamento de RRHH, pero su implantación y planificación dependen del compromiso de todos los empleados.

3. GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL.

En la actualidad, la vida laboral se desarrolla en varias empresas y muchos puestos de trabajo cambian o incluso desaparecen dando lugar a nuevas modalidades de empleado. Los **trabajadores tienen que ser flexibles y reciclarse constantemente**, para lo que requieren capacidades y habilidades que les permitan desempeñar diferentes puestos de trabajo.

La **carrera profesional** está compuesta por la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como por las diferentes decisiones que ha tomado y las experiencias profesionales que ha tenido en el desempeño de esas tareas y puestos de trabajo.

El desarrollo de la carrera supone la realización de diversas actividades que contribuyen a establecer y tener éxito en la carrera profesional. Consiste en planificar y administrar la carrera profesional para entender mejor cuáles son las habilidades, conocimientos e intereses de cada persona y como sacarles el mayor provecho estableciendo un conjunto de acciones para lograr los objetivos que cada persona determine.

La **gestión de la carrera profesional** incluye la planificación, administración y el desarrollo de la misma. Por lo tanto, se puede definir como los procesos que permiten al empleado que:

- *Entienda y conozca* cuáles son sus habilidades, intereses, conocimientos y motivaciones.
- *Desarrolle de la mejor manera posible* sus habilidades e intereses de carrera y los utilice de forma más eficaz.
- *Conozca las actividades* que deben llevar a cabo durante su vida profesional para lograr el éxito.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

3.1. ETAPAS DE LA GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL.

La gestión de la carrera profesional es un proceso con cuatro etapas.

ETAPA I: PREMISAS.

La organización se plantea si va a llevar a cabo un proceso de gestión de la carrera profesional y, en caso afirmativo, **analiza la inversión necesaria para realizarlo**. Se debe plantear cuestiones como quien será el responsable y como se pueden alinear las necesidades profesionales de la organización y del individuo para que la gestión de la carrera profesional tenga éxito.

El responsable de la gestión de la carrera profesional puede ser diferente en función del tipo de organización. En las organizaciones más tradicionales, se hacía para cada individuo, pero en las más modernas se da al empleado un papel activo en dicha planificación. En ambos casos, el empleado necesita una **orientación para conocer los pasos** que tiene que seguir para desarrollar su carrera profesional tanto dentro como fuera de la organización.

ETAPA II: FASE DE VALORACIÓN.

El objetivo de esta fase es la identificación de las fortalezas y debilidades del empleado. Para ellos se realizan una serie de actividades que permiten realizar una valoración tanto del empleado como de la organización:

- **AUTOEVALUACIÓN:** el empleado puede examinar sus **habilidades, valores e intereses** actuales y futuros a través de libros, guías, folletos, seminarios, cursos de planificación profesional, inventarios de capacidades, hoja de balances de fortalezas y debilidades, lista de preferencias y aversiones...
- **VALORACIÓN ORGANIZATIVA:** se realizan diversas actividades como la revisión de los puestos de trabajo, el diseño de los perfiles de los puestos de trabajo o la comparación entre los perfiles. Una vez bien definida la estructura de los puestos, los perfiles y su evolución, **establecen las direcciones** que pueden tomar las carreras profesionales de los miembros de la organización. Para ello, las organizaciones pueden utilizar herramientas como los centros de evaluación, test psicológicos... o pueden utilizar dicha información para las previsiones de promoción o planificación de sucesión.

ETAPA III: FASE DE DIRECCIÓN.

En esta fase se **define el tipo de carrera profesional**, así como los pasos que hay que dar para lograr alcanzar los objetivos profesionales. Para empleado se elegirá la trayectoria profesional que se **adapte mejor a sus deseos y a su preparación**. Las organizaciones pueden contar con diferentes recursos como son:

- **LA ASESORÍA PROFESIONAL:** consiste en la realización de **sesiones individuales** para cada empleado en las que se analizan sus intereses y objetivos profesionales, además de las responsabilidades actuales del cargo y aportar información especializada sobre otros puestos de trabajo de la organización.

- *LOS SERVICIOS DE FORMACIÓN*: ofrecen **indicaciones** sobre las posibilidades de desarrollo profesional. Encontramos: el sistema de anuncios de puestos, los inventarios de habilidades, las trayectorias profesionales y los centros de recursos, que ofrecen materiales como libros y videos.

ETAPA IV: FASE DE DESARROLLO.

En esta fase, el objetivo es **crear y mejorar las habilidades** de los empleados para que puedan aprovechar las oportunidades laborales presentes y futuras. Encontramos:

- *LA ROTACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO*: implica el desempeño por parte del trabajador de varios puestos de trabajo, lo que permite **adquirir y mejorar sus habilidades y competencias**. Tener una mayor experiencia laboral da más posibilidades de flexibilidad para elegir la trayectoria profesional y hacer que el trabajador este más motivada.
 - + SECONDMENT: asignaciones temporales a proyectos internacionales o novedosos para desarrollar el talento personal y la capacidad para actuar en varias culturas.
- *PROGRAMAS DE MENTORING*: es una forma de **desarrollo de los empleados** por el que se establece una relación entre un trabajador con experiencia (mentor) y otro sin ella (mentee). Estas relaciones se pueden establecer en todos los niveles y áreas de la organización. El mentor asesora, ofrece apoyo y comparte contactos.

Estos programas ofrecer beneficios para ambas partes, ya que facilita que otras personas adquieran el modelo, la cultura, los valores y el estilo de liderazgo y que los empleados asuman la responsabilidad de su desarrollo profesional. Ayuda a mejorar la satisfacción laboral, el compromiso y aumenta la comunicación y la gestión del talento.

- + Mentoring inverso o reverse mentoring: los trabajadores más jóvenes tutorizan a los de mayor experiencia en aspectos novedosos como la digitalización donde los millenians son más experimentados que los seniors.
- + E- mentoring: elimina barreras geográficas y de horario ofreciendo al sistema mucha mayor flexibilidad.
- + Mentoring en grupo: los mentees se favorecen de los conocimientos del mentor y de las aportaciones de los demás, ya que la interacción del grupo favorece aprendizaje más ricos y variados.
- *PROGRAMAS DE COACHING*: es una herramienta que ayuda a potenciar el desarrollo de las personas mediante un **proceso de reflexión para identificar, incorporar o desarrollar nuevas habilidades y competencias** y también favorece el desarrollo de acciones para logra run mejor desempeño actual y futuro.

La finalidad de esta herramienta es que el empleado **descubra sus puntos fuertes y áreas que debe mejorar** y que pueda organizar un plan de acción para corregir sus debilidades y potenciar su talento. Para que sea efectivo es necesario que el empleado tenga una actitud positiva y quiera participar en el programada.

Esta técnica pone en relación el coachee (empleado) con el coach (profesional especializado), donde el coach trata de ayudar al empleado a buscar soluciones, desarrollar habilidades que ya tenía, pero no está utilizando.

- + Shadow coaching: coaching individual para directivos donde un coach acompaña a su coachee en su jornada de trabajo y reflexiona con él acerca de cada actividad, su concentración, su capacidad de liderazgo...
- + Modelo GROW, acrónimo de **Goal, Reality, Options y Will**, que son las cuatro fases del modelo y busca desarrollar el potencial interno a través de una serie de conversaciones que permiten tomar conciencia de las aspiraciones del individuo, de su situación actual, de sus posibilidades y de las acciones que puede llevar a cabo para lograr sus objetivos personales y profesionales.

COACHING	MENTORING
Su origen está en el ámbito deportivo	Más antiguo. Origen de carácter mitológico
No es necesario que el coach tenga una experiencia en el área que se pretende desarrollar ni conocer en profundidad el trabajo del coachee para ayudarlo a maximizar su potencial.	El mentor tiene una experiencia directa en el campo de actuación en el que se quiere iniciar el mentorizado.
El coach no tiene que formar parte de la empresa	El mentor forma parte de la organización.
La retroalimentación es inmediata	El mentorizado adquiere información paulatinamente
El coach es un facilitador que ayuda a pensar para encontrar respuestas y descubrir el potencial que llevará al coachee a mejorar su desempeño	El mentor proporciona consejos, comparte sus conocimientos, contactos y experiencias
Se centra principalmente en la difusión de nuevas capacidades y el desarrollo de habilidades	Refuerza la motivación y el compromiso y ayuda a difundir los valores y cultura empresarial.

3.2. TENDENCIAS ACTUALES EN LA GESTIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL.

Los empleados son menos fieles a su empresa, buscando el desarrollo de planes individuales para aumentar su probabilidad de obtener un puesto mejor esa u otra empresa.

EMPLEABILIDAD.

La empleabilidad se puede analizar teniendo en cuenta las competencias personales y profesionales que tiene una persona que le permiten ser flexibles y estar preparado para desempeñar con éxito otros puestos de trabajo. **ATRIBUTOS:** flexibilidad, movilidad, adaptación al cambio, compromiso, vocación, responsabilidad, competencias digitales, idoneidad, salud física y mental, relaciones interpersonales...

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.

NETWORKING.

El **networking** es una nueva habilidad de dirección que consiste en establecer unas redes de contacto profesionales que permitan al empleado conocerse mejor así mismo y al negocio, escuchando y aprendiendo de otros. A través del networking se logra establecer una red profesional de contacto que posibilita el intercambio de información y el establecimiento de relaciones con personas que compartan intereses profesiones comunes y que pueden facilitar el logro de los logros de la empresa.

Para el desarrollo de los empleados, el networking permite desarrollar la **habilidad de conectar con otras personas** para lograr determinados objetivos profesionales y personales. Las herramientas que se pueden utilizar son las redes sociales, los eventos de visibilidad y exposiciones y el mentoring. Existen también **las oportunidades de networking online** a través de webs de determinados colectivos de grandes corporaciones, webs de asociaciones especializadas, webs específicas para el networking o webs para foros especializados en alguna temática.

PERSONAL BRANDING.

La **marca personal** es una combinación de atributos transmitidos a través de un nombre o de un símbolo y que ejerce influencia en el pensamiento de un publico determinado y crea valor para su propietario. La marca personal permite tener un mayor conocimiento de uno mismo y diferenciarse de otros profesionales ayudando a ser mas visible y a tener mejor posición negociadora e incluso a entrar en otras áreas profesionales.

Tanto internet como las redes sociales ofrecen herramientas que facilitan la gestión individual y organizativa de la carrera profesional. En especial las redes sociales que permiten conocer las novedades de cada profesión o sector, intercambiar opciones, debatir sobre temas profesionales, establecer contactos, solicitar ofertas de trabajo, seguir a las empresas que te interesan...

4. TENDENCIAS ACTUALES EN FORMACIÓN.

El gran avance de las TIC, así como la necesidad de formar en conocimiento, en el desarrollo de habilidades y capacidades, el trabajo en equipo o el liderazgo han llevado a las empresas a incorporar diferentes modelos de formación. Estos nuevos métodos de formación son sistemas flexibles que proporcionan a las personas los conocimientos y habilidades necesarias para resolver los problemas concretos.

El aprendizaje generado es progresivo y eficaz, por lo que también se conoce como **aprendizaje 3.0**. Este aprendizaje está basado en el aprendizaje continuado donde el conocimiento puede ser compartido gracias a la interacción con los compañeros y donde deja de ser un sujeto pasivo para convertirse en el principal protagonista de la formación, fomentando su pensamiento crítico y capacidad de aprender por si mismo al obligarle a tomar decisiones en un entorno colaborativo y de aprendizaje compartido (**crowdlearning**).



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

FORMACIÓN ONLINE O E – LEARNING.

La aparición de las nuevas tecnologías supuso un cambio en los procesos de formación permitiendo la capacitación a distancia de los empleados. El **e – learning** es una modalidad formativa que usa herramientas adaptadas para internet y que pretende aportar flexibilidad y personalización en los procesos de aprendizaje para la integración de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo. El e – learning puede:

- *Sincrónico*, cuando se lleva a cabo en tiempo real.
- *Asincrónico*, se llevan a cabo independiente del tiempo, por lo que pueden ser trabajar y puestas a disposición de aquellos que no pueden estar en el momento.

A través de la formación online, los empleados adquieren constantemente nuevas aptitudes y competencias, entendiendo el funcionamiento de la empresa y haciendo más efectivo su trabajo. Es una herramienta efectiva a la hora de evaluar y medir de forma personalizada el progreso profesional de cada trabajador.

La empresa logra capacitar mejor a sus empleados y mantenerles incentivados, lo que hacen que sean mas eficientes y se desarrollen relaciones laborales más satisfactorias. El sistema e – learning contribuye a **mejorar la interactividad y la colaboración** entre los que aprenden o entre estos y los que enseñan. Cuenta con varias y distintas modalidades con sus propias características y objetivos formativos:

- **MOBILE LEARNING**: el acceso a internet a través de dispositivos móviles ha facilitado esta modalidad. El mobile learning es el aprendizaje a través de dispositivos móviles conectados a una red inalámbrica. Se caracteriza por:
 - + Tienen que ser “cápsulas formativas”, es decir, unidades cortas segmentadas en bloques de tres minutos como máximo.
 - + Sus elementos tienen que tener poco peso para facilitar la rapidez de carga.
 - + Este microaprendizaje debe estar dotado de elementos multimedia, como imágenes, videos o material gamificado.
- **VIDEO LEARNING**: el acceso a internet ha permitido esta modalidad para mejorar la experiencia global de aprendizaje y tratar que la formación sea un proceso más ameno y motivador.
- **BIG DATA**: identificar patrones de comportamientos en el estilo de aprendizaje y permite una mayor adaptabilidad y personalización de lo que más motiva al empleado.
- **INSTANT LEARNING**: es un microaprendizaje a través del cual se pretende encontrar soluciones instantáneas a las carencias profesionales.
- **FLIPPED ROOM**: es una 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**: ofrecen datos o pistas sobre lo que sucede en el aula virtual y que podría pasar inadvertidos si no fuera por este tipo de herramientas que analiza un gran volumen de información. Se logra aprender a partir de la observación, las rutas de los alumnos en el contenido, si siguen los pasos establecidos, donde se atascan...

- *La formación a través de redes sociales*, como Facebook que facilita la generación de grupos de colaboración, foros de discusión y proyectos conjuntos formador – alumno.
- *La formación en la nube*, donde se puede crear un entorno en el que cada alumno realiza una parte del programa de o de la formación y se potencia así el aprendizaje colaborativo.

MÉTODO 70 – 20 – 10.

El **método 70 – 20 – 10** es un proceso de desarrollo basado en investigaciones que sostiene que solo una combinación armónica de diferentes modelos formativos puede hacer que la combinación sea útil y que produzca el desarrollo de los empleados. Dicha combinación es la siguientes:

- *70% mediante la experiencia* que se adquiere día a día en el ámbito laboral, a través de experiencias laborales concretas y resolución de problemas.
- *20% a través la interacción social* y las relaciones con compañeros de trabajo u otros profesionales, es decir, a través de la interacción y el feedback con líderes, coaches y mentores.
- *10% participando* en cursos de formación convencional y otras actividades educativas.

El modelo sirve para recordar que las personas empleadas aprenden constantemente. El aprendizaje basado en experiencias y en el **learning by doing** tienen un peso muy importante en su bagaje de habilidades y resultan extremadamente útiles para adquirir nuevos conocimientos. La responsabilidad de aprender es individual. Cada empleado es responsable de gestionar su aprendizaje a través de la práctica, la observación y el contacto con los demás.

LAS 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 al aprendizaje y el desempeño, utilizan tecnologías que faciliten el aprendizaje y suelen estar asociadas a una institución académica.

Estas universidades son las encargadas de reforzar la formación hacia el exterior además de a los propios empleados, por lo que deben entenderse dichas universidades como estructuras internas diseñadas para mejorar el desempeño individual y colectivos, asegurando que el aprendizaje y conocimiento estén directamente conectados con la organización.

Las universidades corporativas gestionan el conocimiento interno de las empresas y proporcionan a los empleados una formación específica de su área de trabajo. Así, los empleados pueden ver cubiertos todos sus requerimientos formativos en la universidad de la empresa, lo que permite incrementar la productividad, la competitividad y la creatividad. Además, las empresas que crean universidades corporativas pueden vincular los planes formativos a las necesidades del negocio y aprovechar para inculcar sus **valores, cultura o historia**.

OUTDOOR TRAINING.

El **outdoor training** es un proceso de formación fuera del lugar de trabajo que pretende despertar y activar actitudes de mayor eficacia y ayudar a identificar competencias individuales que le lleven a alcanzar el éxito: **de qué es capaz, cuáles son los puntos fuertes y débiles, qué se debe mejorar y cómo se puede hacer.**

El outdoor training permite trabajar el desarrollo y entrenamiento de habilidades y actitudes adecuadas para gestionar el comportamiento, facilitar la toma de decisiones, potenciar la confianza, saber delegar y favorecer el liderazgo. Se implica, intelectual y emocionalmente a los miembros de la empresa, intentando fortalecer las relaciones entre ellos y mejorar la productividad.

Estos programas actúan sobre los sentimientos o emociones de los participantes y están estructurados: el formador interviene en el diseño de las actividades, acompaña al grupo (15-20 personas) en el desarrollo de las mismas y dirige la sesión final en sala para extraer conclusiones.

IMPORTANTE: no hay que confundir outdoor training con actividades que suponen aventuras o actividades exclusivamente lúdicas como viajes de incentivos. Estos programas son acciones lúdicas que permiten el desarrollo personal.

LA GAMIFICACIÓN.

La **gamificación** consiste en la utilización de estrategias de juego en entornos ajenos a este o entornos no lúdicos y en un contexto controlado como técnica de aprendizaje que permite adquirir nuevos conocimientos. Las empresas necesitan conocer como responderá el trabajador ante un tipo de situaciones determinadas y para ello es necesario ver como se enfrentan a ellas.

No es solo necesario ser un buen empleado sino también saber adaptarse a diferentes entornos, ser un buen líder, gestionar el tiempo, saber trabajar en equipo... Al mismo tiempo se logra descubrir a aquellos empleados que no se conforman y proponen mejoras así como a los que les gusta averiguar cosas nuevas.

La gamificación es un método de enseñanza que permite obtener excelentes resultados como son:

- *Se genera un impacto positivo en el personal*, pues no es un curso de formación teórica, sino que se expone como un juego, un ejercicio de habilidad. Se pueden incluir incentivos que le lleven a esforzarse y potenciar sus capacidades para lograr un mejor rendimiento.
- *Son un laboratorio para planificar cambios*, pues se trata de experimentar antes de asumir una reforma de un proceso observando posibles resultados sin asumir riesgos excesivos.
- *Ayudan a la formación continua del empleado* para mantener actualizado el capital humano y poder hacer frente a los nuevos retos de la empresa.

Aplicar un programa de gamificación permite influir en el **rendimiento futuro** de los empleados para los que hay que diseñar un programa imparcial u objetivo, basado en la estrategia de la empresa para sacar todo el potencial de su plantilla.