



**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**CURSO 2017/2018**

**CONVOCATORIA NOVIEMBRE 2017**

**TÍTULO:**

La formación de los recursos humanos en las empresas

**APELLIDOS/NOMBRE ESTUDIANTE:** ESTER CORTÉS GARCÍA

**DNI:** 47521783B

**GRADO/DOBLE GRADO QUE CURSA:** DOBLE GRADO EN INGENIERÍA  
INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**APELLIDOS/NOMBRE TUTOR:**

JIMÉNEZ PARTEARROYO / MONTSERRAT

Fecha: 16 de octubre de 2017

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	5
I. Etapas de la evolución.....	5
1. Fase administrativa.....	5
2. Fase de gestión.....	6
3. Fase de desarrollo.....	6
4. Gestión estratégica de los Recursos Humanos.....	7
II. Factores que determinan la evolución.....	8
EL FACTOR HUMANO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.....	10
LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	12
I. Relaciones entre la formación y otros procesos de gestión.....	12
II. Objetivos de la formación.....	13
III. Etapas de la formación.....	14
IV. Beneficios de la formación.....	14
EL PROCESO DE FORMACIÓN.....	15
I. Evaluación de las necesidades.....	15
II. Desarrollo de un plan de formación.....	17
1. Público objetivo.....	17
2. Formadores.....	17
3. Grado de aprendizaje.....	18
4. Momento de formación.....	19
5. Tipos de formación.....	19
III. Implantación del plan de formación.....	20
1. ¿Cómo se va a proporcionar la formación?.....	20
2. ¿Dónde se va a realizar la formación?.....	22
IV. Evaluación de los resultados.....	22
NUEVAS TENDENCIAS EN FORMACIÓN.....	24
I. Universidades Corporativas.....	24
II. Outdoor Training.....	24
III. Coaching y Mentoring.....	25

1. Coaching.....	25
2. Mentoring.....	27
IV. e-Learning.....	28
V. Blended Learning.....	29
UNIVERSIDADES CORPORATIVAS.....	31
I. Causa de aparición y objetivo.....	31
II. Funcionamiento.....	31
III. Beneficios.....	32
IV. Combinación con otros métodos de formación.....	33
V. Ejemplos de Universidades Corporativas.....	33
1. Grupo Unión Fenosa.....	34
2. Mapfre.....	34
3. Telefónica.....	35
4. Repsol.....	35
CONCLUSIONES.....	37
BIBLIOGRAGÍA.....	38
WEBGRAFÍA.....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Etapas de la evolución de la gestión de los Recursos Humanos
- Figura 2: Administración de personal y Dirección de Recursos Humanos
- Figura 3: Factores de evolución en la gestión de personal
- Figura 4: Requisitos para ser fuente de ventaja competitiva
- Figura 5: Comparación entre la formación y el desarrollo
- Figura 6: Relación entre los procesos de gestión
- Figura 7: El proceso de formación
- Figura 8: Proceso de análisis de necesidades de las tareas
- Figura 9: Relación de formadores según su procedencia
- Figura 10: Tipos de formación
- Figura 11: Representación gráfica de métodos de aprendizaje en función de la forma de realización de la tarea
- Figura 12: Métodos de formación en función del lugar de trabajo
- Figura 13: Fases del método “Outdoor Training”
- Figura 14: Diferencias entre Coaching y Mentoring
- Figura 15: Método GROW
- Figura 16: Significado de las siglas MOOC
- Figura 17: Métodos que se combinan en el Blended Learning.
- Figura 18: Niveles de desarrollo del plan formativo
- Figura 19: Beneficios de las Universidades Corporativas
- Figura 20: Datos de la formación mediante Universidad Corporativa en Gas Natural Fenosa
- Figura 21: Datos de la Universidad Corporativa de Mapfre

## **INTRODUCCIÓN**

La formación de los trabajadores es un elemento dentro del área de Recursos Humanos que ha ido ganando un mayor protagonismo dentro de las empresas en los últimos años, extendiéndose a otras áreas distintas. Son muchas las empresas que invierten en formación y siguen apareciendo nuevos métodos con los que impartirla en las organizaciones.

El propósito de este Trabajo de Fin de Grado, del grado en Administración y Dirección de Empresas, es ver en qué consiste la formación de los recursos humanos y cómo se lleva a cabo actualmente en las empresas. Para ello, este trabajo se compone de 6 capítulos.

En los dos primeros, se trata el tema de los recursos humanos en general, cómo han evolucionado en los últimos años, por qué han evolucionado y la razón por la que son importantes para la empresa.

En los dos siguientes, se trata el aspecto de la formación, se da una definición del término, se justifica la importancia de su aplicación en las empresas y se explica el proceso.

En los dos últimos capítulos, se tratan las diversas técnicas de formación que se aplican actualmente en las empresas y se realiza un especial hincapié en las Universidades Corporativas, ya que es el método más completo ya que en las universidades es posible aplicar los otros métodos que se tratan en estos capítulos. Además, se dan algunos ejemplos de empresas que aplican este tipo de formación.

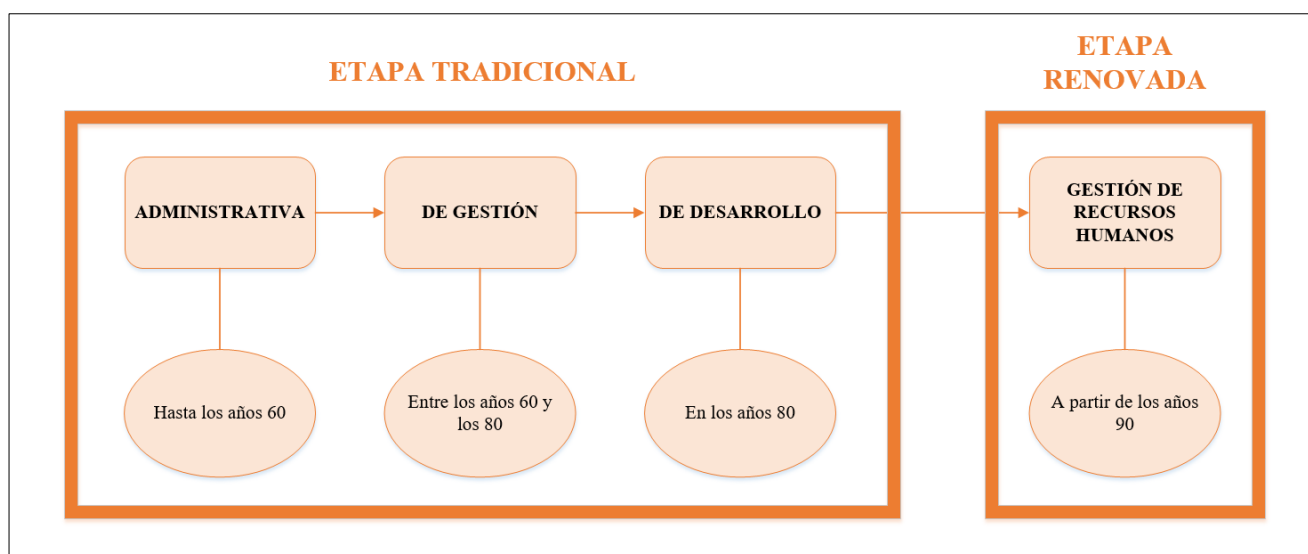
Por tanto, los objetivos de este Trabajo de Fin de Grado son: (1) dar una definición clara y precisa de qué consiste la formación de los recursos humanos, (2) dejar clara la importancia de invertir en ella y (3) dar a conocer los distintos métodos de formación que se aplican en la actualidad

## LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Gestión de los Recursos Humanos comienza a ocupar un lugar importante en las organizaciones tras la Revolución Industrial. Es, a partir de este momento y debido a los cambios sociales y empresariales que se van produciendo progresivamente, cuando se empieza a tomar una mayor consciencia de la importancia de los recursos humanos para la empresa y la consecución de sus objetivos.

### I. ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN

La evolución de la Gestión de Recursos Humanos se ha visto influida en gran medida por la evolución que experimentaban a su vez los problemas sociales de la empresa y de la propia evolución de la misma. A grandes rasgos, se pueden diferenciar dos etapas, la etapa tradicional y la etapa renovada o de recursos humanos. De manera más específica se distinguen 4 periodos (Figura 1) (Bosquet, R. 1982, Fombonne, J. 1993), estando los tres primeros dentro de la etapa tradicional. El cambio de periodo no supone abandonar los cambios de la etapa anterior, sino que se añaden características nuevas que complementan a las anteriores y las mejoran.



**Figura 1:** Etapas de la evolución de la gestión de los Recursos Humanos

**Fuente:** Elaboración propia

#### 1. Fase Administrativa

Se extiende desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Durante esta etapa, las actividades de reclutamiento, asignación y utilización de los recursos humanos estaban destinadas a encontrar una mejor forma de aumentar la productividad y el trabajo. Lo que en este periodo se conoce como “Administración de personal” se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos, apoyándose en las remuneraciones y las acciones disciplinarias. En esta fase, se produce la “sujeción del trabajador a las reglas establecidas por la organización.” (Fernández Caveda, A. 1993).

## **2. Fase de gestión**

Se extiende entre la década de los sesenta y de los ochenta. Esta etapa supone una ruptura con respecto a la anterior, se empiezan a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas buscando “la adaptación del trabajador a las necesidades técnicas de la organización” (Fernández Caveda, A. 1993). Surge la necesidad de integrar los objetivos de la empresa y de los empleados para lograr la participación y el compromiso de todos los miembros.

## **3. Fase de desarrollo**

Se da en la década de los ochenta y es especialmente importante en el desarrollo de la función del personal. Los recursos humanos comienzan a considerarse un recurso estratégico clave para conseguir los objetivos, no un gasto. Se realiza una “composición del conflicto mediante la negociación de las condiciones de trabajo.” (Fernández Caveda, A. 1993)

Se pasa de una “Administración de personal” a una “Dirección de Recursos Humanos”. En la Figura 2 se puede observar las diferencias entre ambas.

	<b>CONCEPCIÓN TRADICIONAL</b>	<b>CONCEPCIÓN RENOVADA</b>
<b>Denominación de la función</b>	Administración de personal	Dirección de Recursos Humanos
Concepción del elemento humano	Coste a minimizar Fuente de amenazas	Factor estratégico Fuente de oportunidades
Filosofía de la función	Orientada al corto plazo Enfoque restringido: específica de personal Prima lo cuantitativo Valores: sumisión y disciplina	Orientada al corto y largo plazo Enfoque amplio: inmersa en la empresa Prima lo cualitativo Valores: compromiso y autorresponsabilidad
Tareas	Objetivo: control (normas y procedimientos) Tareas principales: administrativas y cumplimiento de legislación Tareas independientes	Objetivo: desarrollo humano y organizativo (compromiso) Tareas principales: diseño de estrategias de personal y desarrollo de cultura Tareas interconectadas
Destinatarios de la función	Empleados no directivos	Todos los empleados
Responsables de la función	Especialistas en personal/relaciones laborales Subordinados a la línea	Dirección general, dirección de línea y personal
Relaciones con la estrategia	Administrativas (función subordinada a la línea)	Directas (función de línea)

**Figura 2:** Administración de personal y Dirección de Recursos Humanos**Fuente:** Valle Cabrera, R. (2004:10)

#### 4. Gestión estratégica de los Recursos Humanos

Se desarrolla a partir de los años noventa. En esta etapa, los recursos humanos se consideran como un recurso a optimizar y clave para la consecución de la estrategia empresarial. Es decir, la función de los recursos humanos se posiciona al mismo nivel

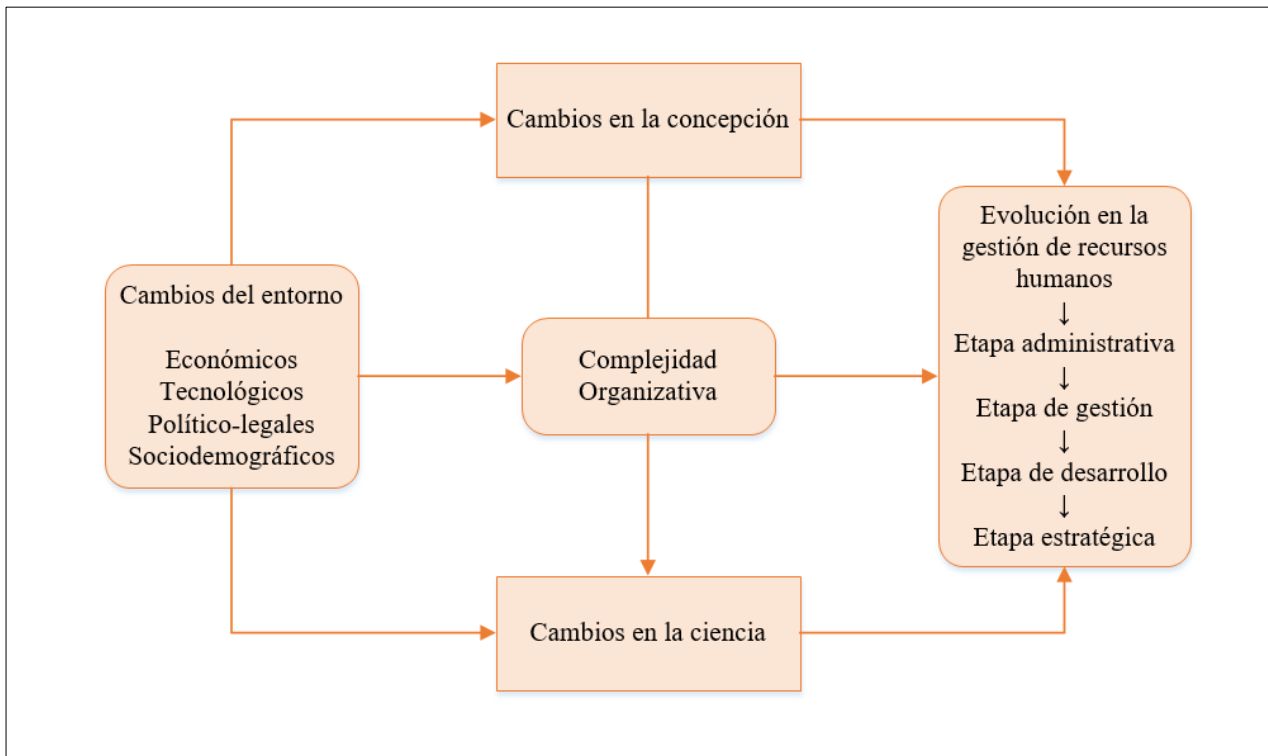


que el resto de áreas de la empresa. “Se produce una integración del hombre y de la organización.” (Fernández Caveda, A. 1993)

## **II. FACTORES QUE DETERMINAN LA EVOLUCIÓN**

Estas etapas se han visto influenciadas por varios factores (Figura 3) (Nicolás Fernández 1999), entre ellos:

- Evolución tecnológica (cambios en los procesos productivos debido a maquinaria más avanzada y que necesita mano de obra mejor formada)
- Evolución en el entorno político-legal (cambios en las legislaciones en materia de seguridad e higiene, prácticas de empleo justas...)
- Evolución sindical (reconocimiento del derecho de asociación de los trabajadores)
- Cambios en los factores sociales (variaciones demográficas, nivel de educación, incorporación de la mujer al trabajo...)
- Cambios económicos (globalización, concurrencia de los mercados, división internacional del trabajo, terciarización de la economía y cambios en la demanda de los consumidores)
- Modificaciones organizativas (adquisiciones, fusiones, descentralización...)
- Mayor competitividad e interdependencia de los mercados
- Evolución de los métodos de gestión y de las ciencias humanas



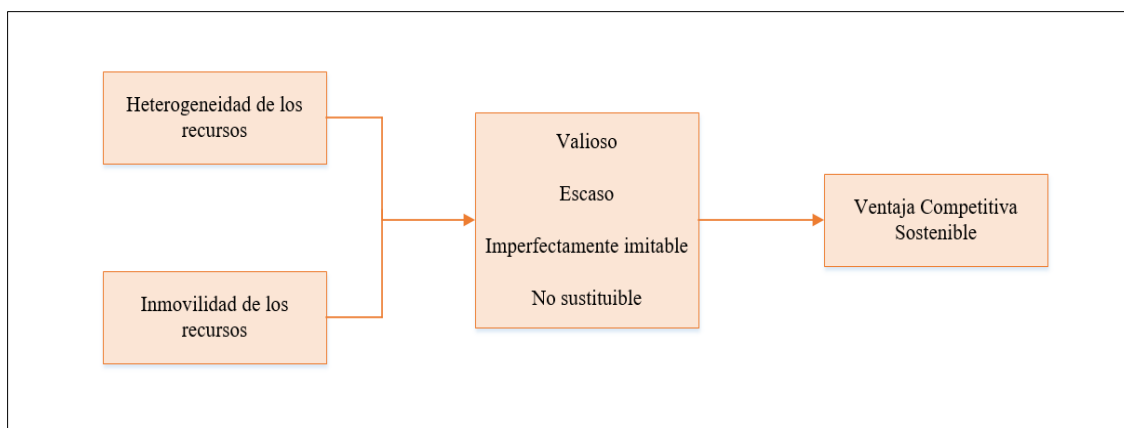
**Figura 3:** Factores de evolución en la gestión de personal

**Fuente:** Valle Cabrera, R. (2004:12)

Como consecuencia de todo lo anterior, las organizaciones han adquirido complejidad y el área de recursos humanos ha evolucionado desde una perspectiva orientada hacia lo administrativo y centrada en aspectos mecánicos, burocráticos y de control, a la etapa de desarrollo y de gestión estratégica en donde se aprecia una mayor importancia del recurso humano como factor clave en la organización para generar una ventaja competitiva.

### EL FACTOR HUMANO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Como hemos visto en el apartado anterior, los empleados pueden ser una fuente de ventaja competitiva para la empresa, entendiéndose como ventaja cualquier característica de una empresa que la diferencie del resto y la coloque en una posición relativa superior para competir con el resto. Para ello, debe cumplir una serie de requisitos (Valle Cabrera, 2004) (Figura 4).



**Figura 4:** Requisitos para ser fuente de ventaja competitiva

**Fuente:** Valle Cabrera, R. (2004:39)

Los requisitos necesarios para que los recursos constituyan una ventaja competitiva son:

- El recurso debe ser valioso. Es complicado medir el valor de un empleado, pero podemos suponer que las acciones de los empleados en la empresa, su conocimiento, su comportamiento, sus capacidades y sus habilidades pueden influir en la empresa. Es decir, pueden ser útiles en la obtención de resultados positivos y aportar valor a la organización.
- El recurso debe ser escaso. Cada empleado tiene unas habilidades y capacidades concretas que, junto a las de sus compañeros y a las condiciones en las que se desarrolla su trabajo, hacen una combinación única que no se da en otras empresas. Es en esa combinación donde radica la escasez.

Si el recurso cumple los requisitos anteriores, estamos ante una ventaja competitiva. Ahora hay que comprobar si esa ventaja es sostenible:

- El recurso debe ser inimitable. Es prácticamente imposible imitar los recursos humanos de una empresa, ya que estos evolucionan por diversos motivos como pueden ser las relaciones con sus compañeros, con la empresa, la adquisición de nuevos conocimientos... Esto hace que sean difícilmente reproducibles.

- El recurso no debe poder ser sustituido. Los recursos humanos, debido a sus características propias, solo podrán ser sustituidos por otros recursos que sean valiosos, escasos, inimitables e insustituibles. Además, es complicado sustituir un recurso humano por otro, ya que pueden no tener la misma capacidad de adaptación a la situación actual de la empresa.

En caso de cumplir estos cuatro requisitos, podremos considerar a ese empleado como un recurso capaz de proporcionar una ventaja competitiva para la empresa. A partir de este momento, se llevarán a cabo distintas acciones con los recursos humanos, entre ellas proporcionarles formación, para que puedan seguir desarrollándose y aportando sus habilidades para la consecución de los objetivos de la empresa.

## LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En primer lugar, hay que hacer una diferenciación entre formación y desarrollo, ya que son dos términos que se confunden a menudo (Figura 5). Podemos decir que “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” (De la Calle y Ortiz 2014, p.102) 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, dotando a los mismos de las habilidades, conocimientos y, en su caso, actitudes necesarias.” (De la Calle y Ortiz, 2014, p.102)

	<b>FORMACIÓN</b>	<b>DESARROLLO</b>
<b>Enfoque</b>	Trabajo actual	Trabajos futuros
<b>Alcance</b>	Individual	Grupo/Organización
<b>Marcos de tiempo</b>	Inmediato	Largo plazo
<b>Actuación</b>	Reactiva	Proactiva
<b>Meta</b>	Corregir déficit de habilidades	Preparar para el futuro

**Figura 5:** Comparación entre la formación y el desarrollo

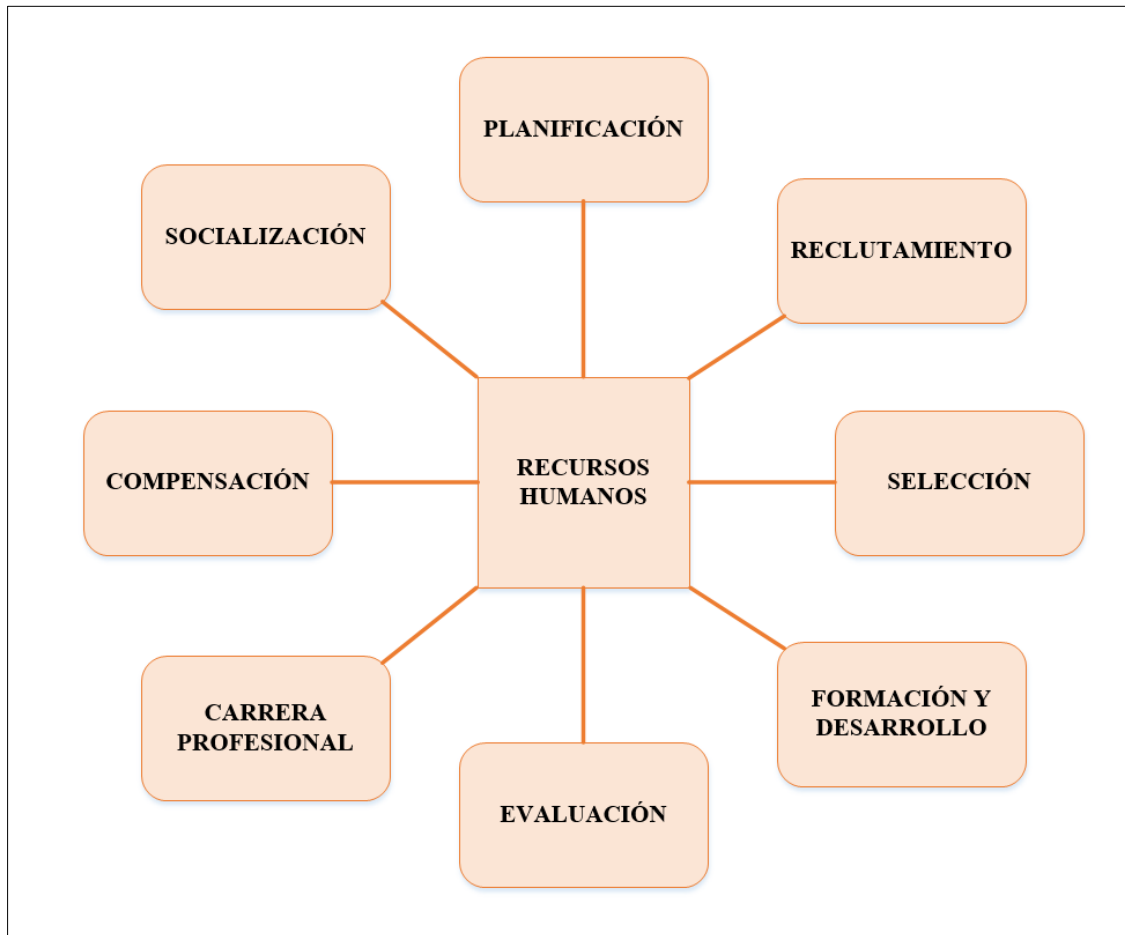
**Fuente:** Adaptado de Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2017:167)

Tras esta diferenciación, se puede definir la formación como “aquellos procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales que permitan a los empleados una efectiva realización de las tareas que tienen encomendadas, perfeccionamiento en el trabajo, adecuarse al grupo o departamento y empresa en que trabajan, ser trasladados y/o promocionados a puestos de igual y/o superior responsabilidad y categoría profesional, así como proporcionar su satisfacción y desarrollo personal y profesional, con el objetivo final de que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y metas organizacionales.” (Brunet y Vidal 2007, p.292)

## I. RELACIÓN ENTRE LA FORMACIÓN Y OTROS PROCESOS DE GESTIÓN

El proceso de formación no sucede de forma aislada en la organización, sino que está relacionado con otras funciones de los recursos humanos. Todos estos procesos se complementan entre sí y, por lo tanto, deben estar bien coordinados para que sean lo más

eficientes posible (Figura 6). Con esto se puede apreciar la complejidad que tiene la materia de recursos humanos.



**Figura 6:** Relación entre los procesos de gestión

**Fuente:** Elaboración propia

## II. OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

Como objetivo general de la formación podemos destacar la producción de competencias en los trabajadores que contribuyan a la eficacia y eficiencia empresarial. Además, se pueden encontrar objetivos más específicos (Dolan et al. 2007, Judith Díaz y Jeannette Márquez 2005):

- Mejorar el desempeño individual.
- Suscitar nuevos conocimientos.
- Actualizar las habilidades del capital humano.
- Evitar la obsolescencia directiva.
- Solucionar problemas organizativos.
- Orientar a los nuevos empleados.
- Preparar a los trabajadores para cambios en su carrera profesional
- Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos

- Aumentar la satisfacción del empleado y mejorar la calidad de vida en el trabajo

### **III. ETAPAS DE LA FORMACIÓN**

Es posible diferenciar 3 etapas en el proceso de formación (Chiavenato 1998, Judith Díaz y Jeannette Márquez 2005):

- Formación profesional. Prepara al individuo para que éste pueda actuar en el mercado laboral. A esta etapa pertenecen la educación secundaria, las carreras universitarias, los cursos de grado medio y superior de formación profesional...
- Entrenamiento. Prepara al trabajador para llevar a cabo una tarea o función concreta dentro de una organización determinada. Un ejemplo serían los casos prácticos.
- Desarrollo o perfeccionamiento. Tiene como objetivo la mejora profesional del trabajador. Se pueden incluir los cursos de idiomas o el aprendizaje de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación).

### **IV. BENEFICIOS DE LA FORMACIÓN**

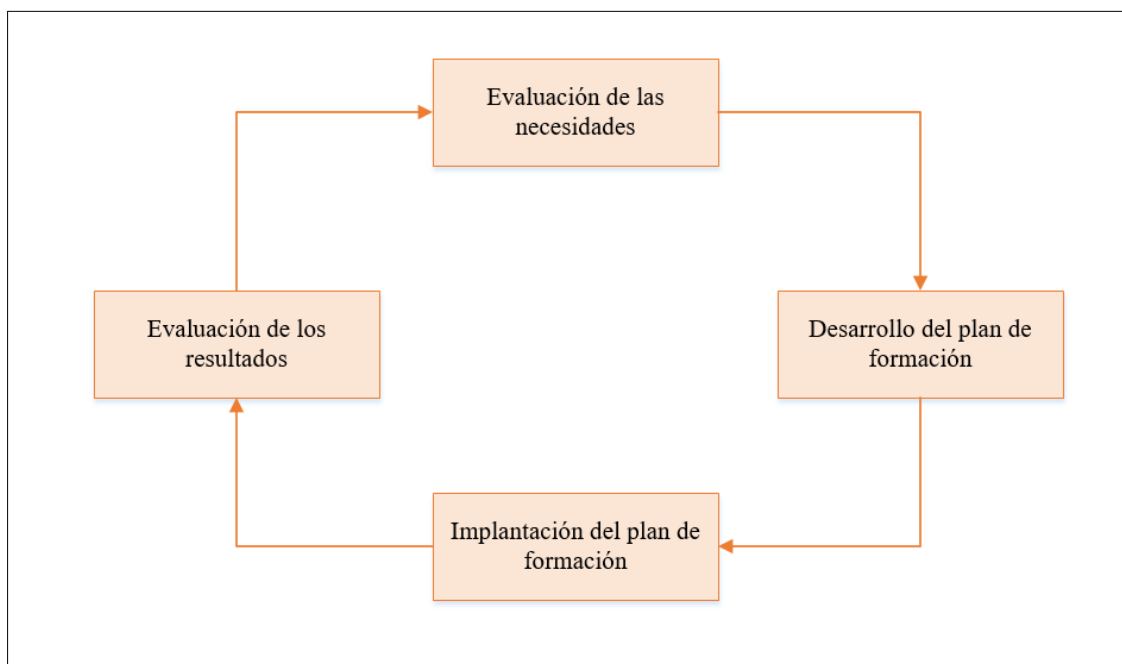
La formación de los recursos humanos proporciona diversos beneficios que afectan tanto a los empleados como a la totalidad de la empresa.

Algunos ejemplos de beneficios que genera la formación:

- Mejorar el capital humano que está a disposición de la empresa, no sólo de manera directa en los empleados que reciben la formación, sino también de manera indirecta, ya que los empleados sometidos a la formación pueden enseñar lo que han aprendido a sus compañeros.
- Reducir la necesidad de reclutamiento externo, ya que el capital humano de la empresa estará mejor formado y se podrá fomentar el reclutamiento interno.
- Incrementar la eficiencia del trabajo en equipo
- Incidir de manera positiva en variables como pueden ser el compromiso, los niveles de rotación y absentismo, la satisfacción en el puesto de trabajo o la confianza sobre las capacidades propias

## EL PROCESO DE FORMACIÓN

Este proceso se divide en cuatro etapas que abarcan desde la detección de la necesidad de formación hasta la evaluación de los resultados obtenidos con el plan (Judith Díaz y Jeannette Márquez 2005) (Figura 7).



**Figura 7:** El proceso de formación

**Fuente:** Elaboración propia

### I. EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

El primer paso es analizar las necesidades de la empresa para saber si es necesario un plan de formación. Este análisis será llevado a cabo por gente familiarizada con la cultura de la empresa, con el objetivo de que las propuestas que se hagan no sean contrarias a la misma.

Con esto se pretende descubrir las deficiencias en formación que puedan tener los trabajadores y que supongan un desempeño menos eficiente de su trabajo.

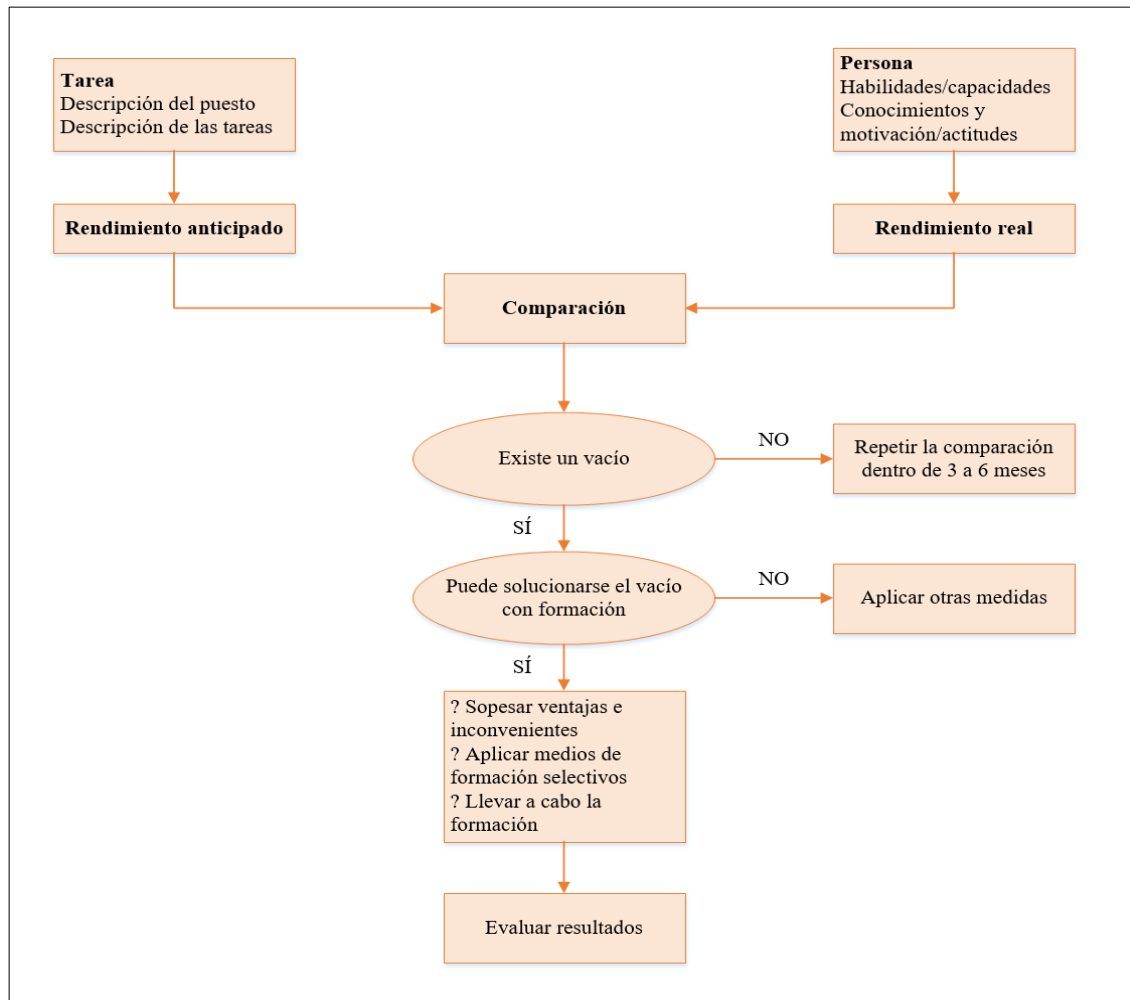
Las necesidades pueden originarse por diversos factores:

- Por cambios en el entorno como, por ejemplo, innovaciones tecnológicas
- Por la estrategia de la organización como, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto.
- Por la existencia de problemas en la empresa como, por ejemplo, absentismo o baja productividad.

La identificación de las necesidades de formación se ha de hacer a tres niveles (Cabrera, E. F. 2005, Dolan et al. 2007, Judith Díaz y Jeannette Márquez 2005):



- A nivel de organización. La realizan los directivos, ya que son los que mejor conocen la empresa. Se analizan aspectos generales como pueden ser la estrategia, los objetivos, la cultura empresarial o la estructura.
- A nivel de operaciones. Como el análisis de necesidades de la organización es muy amplio, será necesario realizar un análisis de las tareas para determinar con más exactitud el contenido de la formación. Proporciona información sobre las tareas que se deben realizar o las habilidades necesarias para llevarlas a cabo (Figura 8).



**Figura 8:** Proceso de análisis de necesidades de las tareas

**Fuente:** Dolan et al. (2007:13)

- A nivel de personas. Una vez determinadas las competencias requeridas por cada puesto, hay que pasar al nivel de los individuos, examinando el tipo de formación que requiere cada trabajador. “Este análisis puede efectuarse de dos modos. Pueden descubrirse discrepancias en el rendimiento del empleado, bien comparando el rendimiento real con los niveles mínimos aceptables, bien comparando la evaluación de la competencia del empleado en cada dimensión

de habilidades exigidas con el nivel de competencia requerido.” (Dolan et al. 2007)

## **II. DESARROLLO DE UN PLAN DE FORMACIÓN**

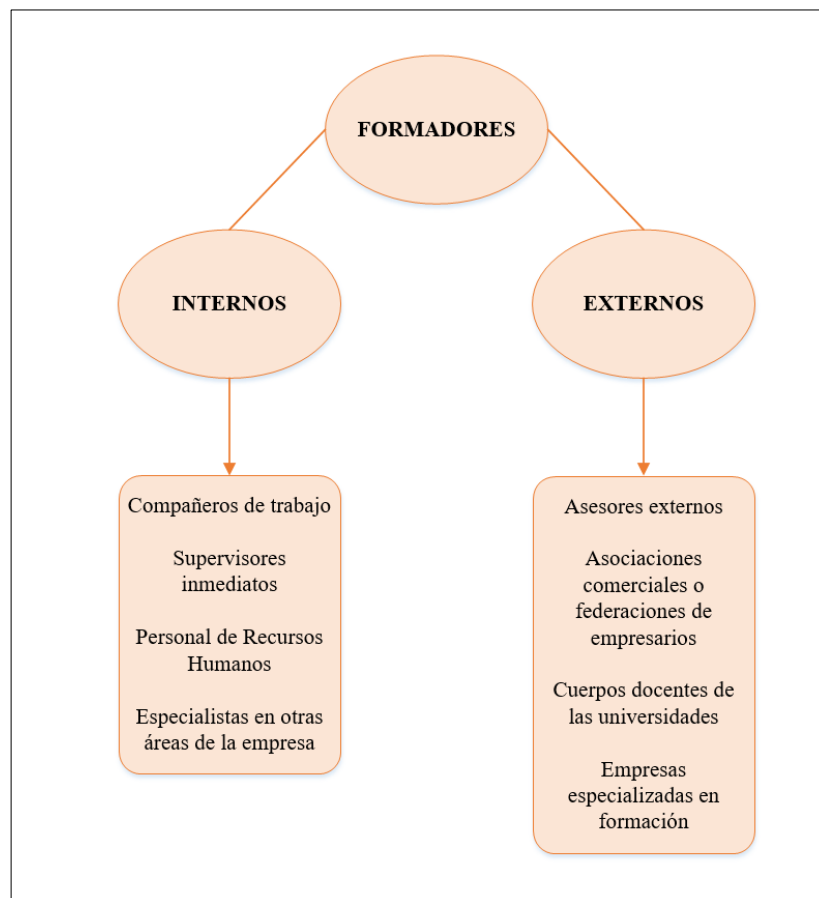
A la hora de desarrollar el plan de formación hay que tener en consideración varios aspectos que pueden afectar a su éxito.

### **1. Público objetivo**

En primer lugar, tenemos que detectar a las personas que van a recibir la formación. Estos sujetos variarán en función de las necesidades detectadas en la etapa anterior y se decidirá si la formación se proporciona de manera individual o en grupos, o el tamaño que van a tener dichos grupos.

### **2. Formadores**

“Los programas pueden ser impartidos por una o varias personas, que pueden formar parte de la organización o no, en función de las necesidades que se pretendan cubrir. La elección del formador depende muchas veces de dónde se lleve a cabo el programa y qué habilidades se enseñen.” (Dolan et al. 2007, p.175) (Figura 9)



**Figura 9:** Relación de formadores según su procedencia

**Fuente:** De la Calle et al. (2014:108)

### 3. Grado de aprendizaje

El grado de aprendizaje hace referencia al tipo de conocimientos o habilidades que se pretenden enseñar. Se pueden clasificar de dos maneras (Dolan et al., 2007):

- Según el grado de aprendizaje de habilidades.
  - Grado inferior. Se adquieren conocimientos fundamentales y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones.
  - Grado medio. Se desarrollan habilidades para trabajar en un área concreta.
  - Grado superior. Se adquiere experiencia complementaria y se mejoran las habilidades adquiridas y desarrolladas anteriormente.
- Según las categorías de aprendizaje.
  - Destrezas básicas. Gramaticales, matemáticas, de seguridad, de lectura, de escucha y de escritura. Suelen carecer de ellas los

empleados nuevos y los directivos que llevan mucho tiempo en la empresa.

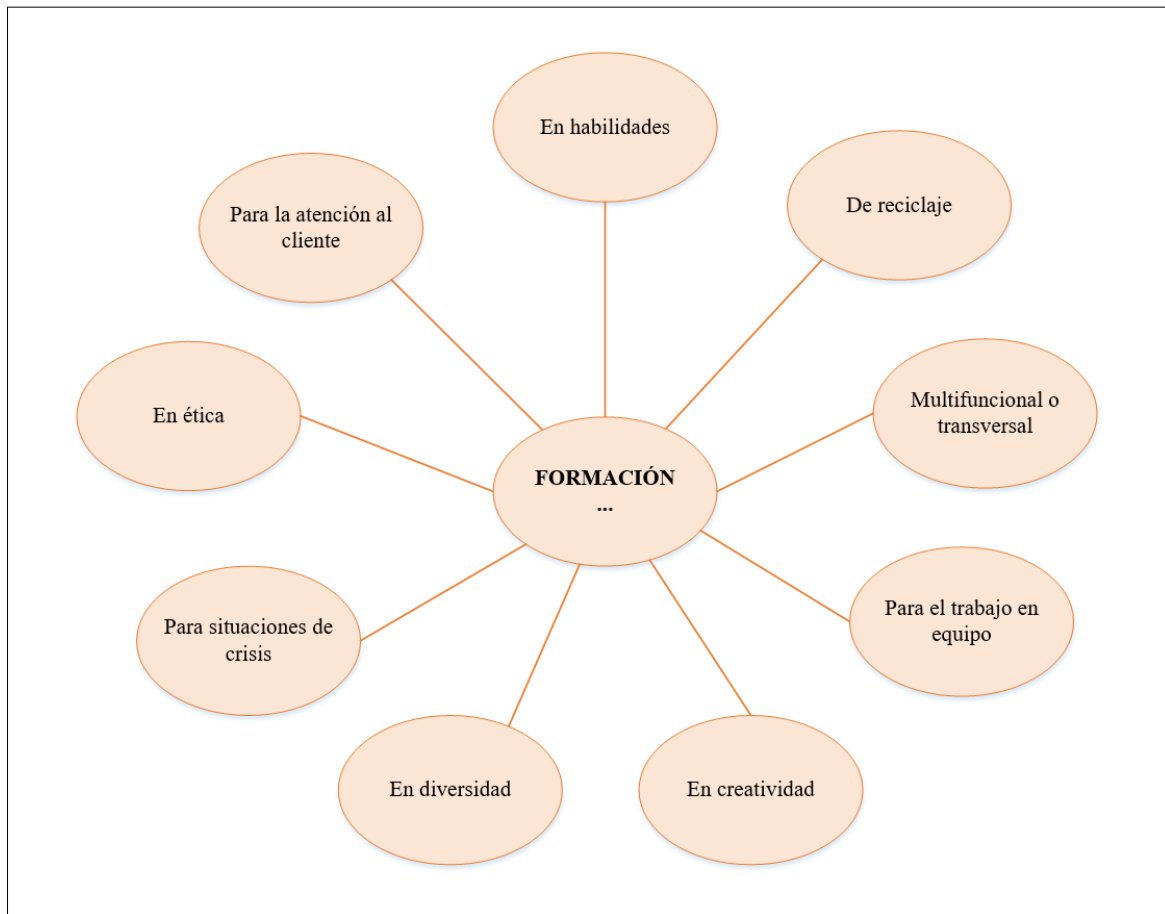
- Habilidades interpersonales. Capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo, de negociación, cuestiones jurídicas, habilidades organizativas, etc.
- Habilidades integradoras y conceptuales. Están destinadas a los directivos y relacionadas con la planificación estratégica, el diseño organizativo y el establecimiento de políticas.

#### **4. Momento de la formación**

La formación debe tener lugar, por regla general, en horario laboral, ya que la empresa es la principal beneficiaria. En caso de que esto no sea posible, se llevará a cabo al final de la jornada laboral o, como última opción, el fin de semana.

#### **5. Tipos de formación**

La elección del tipo de formación suele estar relacionada con qué es lo que se quiere enseñar. Además, hay que tener en cuenta el presupuesto disponible. Teniendo en cuenta esto, existen una gran variedad de tipos que se pueden ver en la Figura 10.



**Figura 10:** Tipos de formación

**Fuente:** Elaboración propia

### III. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

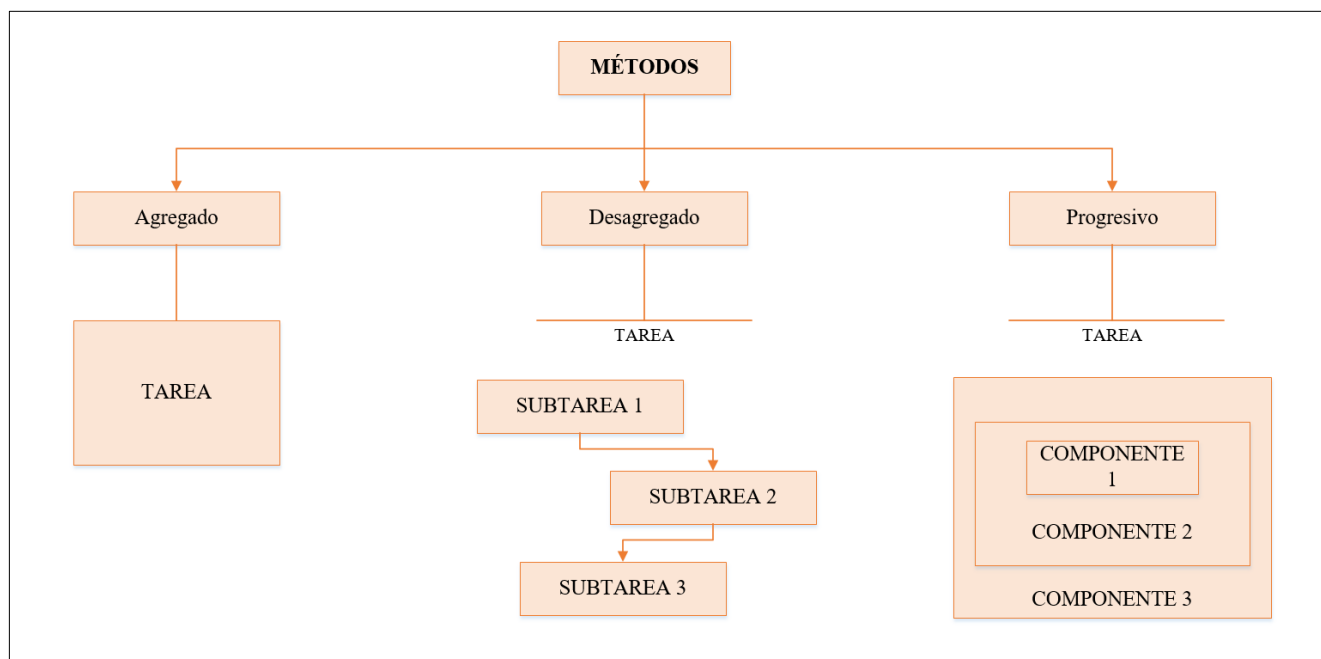
Una vez desarrollado el plan de formación, será necesario implantarlo. Para ello, habrá que decidir la forma en la que se va a proporcionar y dónde se va a proporcionar (Brunet Icart y Vidal Suñé, 2008).

#### 1. ¿Cómo se va a proporcionar la formación?

Hay que tener en cuenta tres aspectos:

- Orientación metodológica de la formación. Encontramos dos métodos:
  - Métodos orientados a la enseñanza. Se centran en la formación teórica, por lo que se trabaja con documentación y material pedagógico. Habrá que realizar un seguimiento a la hora de aplicar esos conocimientos en una situación real. Pueden tener lugar en la propia empresa, en un aula o en una instalación externa que permita el aislamiento de los trabajadores.

- Métodos orientados al aprendizaje. Se centran en la formación práctica, que se lleva a cabo en el lugar de trabajo. Se puede correr el riesgo de centrarse demasiado en las acciones e ignorar la finalidad pedagógica. Existen tres métodos en función del tipo de tarea que lleve a cabo el trabajador en formación. Se puede ver una representación gráfica de los mismos en la Figura 11.
  - Método agregado. Lleva a cabo la tarea completa.
  - Método desagregado. Se divide la tarea en subtareas. Una vez realizada la primera subtarea se pasa a la siguiente y así hasta llegar al final.
  - Método progresivo. Se divide la tarea en componentes. Una vez aprendida una componente se pasa a la siguiente, sin dejar de practicar la componente anterior.



**Figura 11:** Representación gráfica de métodos de aprendizaje en función de la forma de realización de la tarea

**Fuente:** Elaboración propia

- Modalidad de desarrollo de la formación. Encontramos tres tipos:
  - Formación presencial
  - Formación a distancia
  - Formación mixta. Mezcla los dos tipos anteriores.
- Herramientas para la formación. Encontramos tres tipos:
  - Clases y cursos

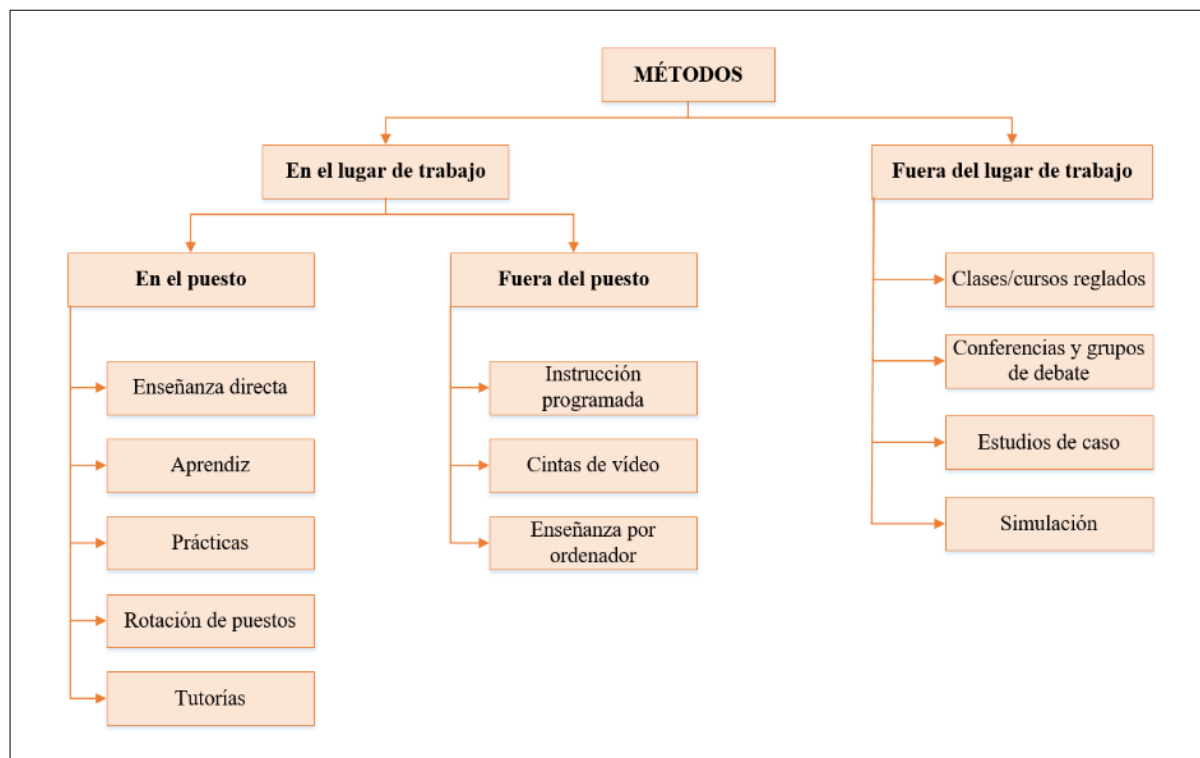
- Interacción asistida por ordenador
- E-Learning. Mezcla los dos tipos anteriores.

## 2. ¿Dónde se va a realizar la formación?

La formación podrá llevarse a cabo:

- En el puesto de trabajo. El empleado será formado por directivos o compañeros directamente en el puesto de trabajo. Se aprende mientras se trabaja y se practican aquellas habilidades que se van a utilizar.
- Fuera del puesto de trabajo. Se desarrolla en cursos especiales o en centros que han sido equipados para la formación.

En función del lugar, será más conveniente usar un método u otro (Figura 12).



**Figura 12:** Métodos de formación en función del lugar de trabajo

**Fuente:** Elaboración propia

## I.V. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con la evaluación se pretende comprobar si se han logrado los objetivos propuesto y conocer en qué medida se han alcanzado dichas metas. Es decir, se valora la eficacia del programa de formación.

Para llevar a cabo dicha evaluación se realizan entrevistas, pruebas objetivas y encuestas a los objetivos de la formación.

Es un proceso complicado ya que es prácticamente imposible calcular de manera objetiva los beneficios de dicha inversión. Entre las dificultades que encontramos a la hora de realizar la evaluación destacan: el tiempo que requiere y el coste del proceso.

Algunos de los aspectos que hay que analizar a la hora de realizar una evaluación son: reacción, aprendizaje, conducta, rendimiento e impacto. Además, se realizará un informe de rentabilidad para saber si la formación ha sido rentable y se estudiará si es necesario mejorar el proceso.



## NUEVAS TENDECIAS EN FORMACIÓN

### I. UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Las Universidades Corporativas surgen de la necesidad de las empresas de gestionar el conocimiento interno, proporcionar a sus trabajadores formación específica y relacionada con su área de negocio y retener el talento.

Además, no solo buscan transmitir conocimientos a sus empleados, sino también difundir los valores corporativos y la estrategia de negocio, para lograr una mayor vinculación con la compañía.

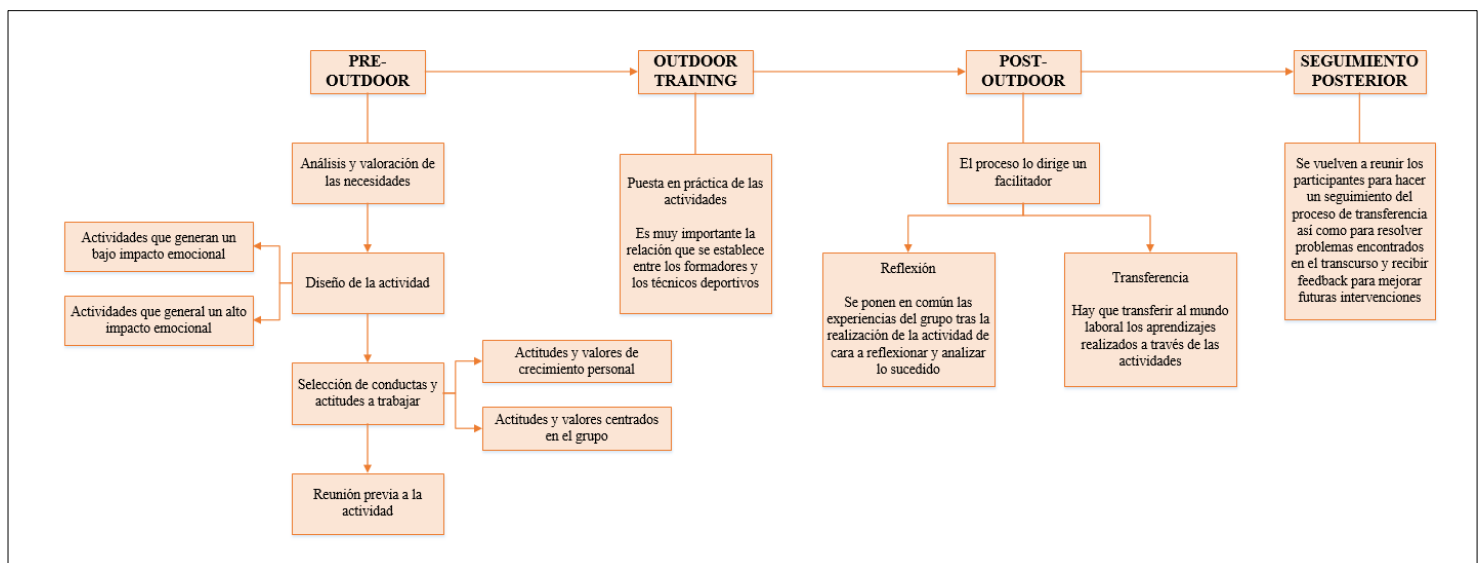
Se tratarán con mayor profundidad en el siguiente capítulo.

### II. OUTDOOR TRAINING

El *Outdoor Training* se trata de un método de formación fuera del lugar de trabajo habitual que consiste en juegos o actividades realizadas al aire libre con el objetivo de desarrollar habilidades que ayuden a mejorar el entorno personal y profesional, así como las relaciones entre los miembros de la empresa.

Las actividades se suelen llevar a cabo en grupos, por lo que se trabajan habilidades y actitudes como pueden ser la competitividad, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, la capacidad de delegación, etc.

“Haciendo una síntesis común de las distintas estructuras metodológicas propuestas por diferentes autores, se puede resumir la estructura del outdoor training en varias fases (Gall 1987, Petrini 1990, McEvoy y Buller 1990, Buller, Cragun y McEvoy 1991, Halliday 1999, Quiñónez y Cadavid 2001, Gabei 2004)” (Pedro Jiménez y Vicente Gómez 2008) (Figura 13).



**Figura 13:** Fases del método “Outdoor Training”

**Fuente:** Elaboración propia

### III. COACHING Y MENTORING

En primer lugar, hay que realizar una diferenciación entre ambos métodos, ya que se suele pensar que son términos similares o incluso que hacen referencia a lo mismo (Figura 14).

COACHING	MENTORING
No es necesario que el <i>coach</i> tenga una experiencia en el área que se pretende desarrollar ni conoce en profundidad el trabajo del coachee para ayudarle a maximizar su potencial	El mentor tiene una experiencia directa en el campo de actuación en el que se quiere iniciar al <i>protégé</i>
Crea un futuro basado en las propias posibilidades del individuo	Inventa un futuro basado en la experiencia y en la sabiduría de un tercero
El <i>coach</i> no tiene que formar parte de la empresa	El mentor tiene que formar parte de la organización
La retroalimentación se produce de manera inmediata	El <i>protégé</i> va adquiriendo información paulatinamente
El <i>coach</i> es un facilitador que ayuda a pensar a 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 en la exploración y desarrollo de los valores, la visión y los estándares propios del individuo	Además de reforzar la motivación y el compromiso, se transmiten e inculcan las normas y valores de la profesión y/o organización

**Figura 14:** Diferencias entre *Coaching* y *Mentoring*

**Fuente:** De la Calle et al. (2007:124), Ricardo Colomo y Cristina Casado (2006)

A pesar de sus diferencias, son dos métodos que pueden integrarse y complementarse pudiendo incluso producirse una evolución de uno de los métodos, habitualmente el Mentoring, en el otro.

#### 1. Coaching

“El *Coaching* es un tipo de asesoramiento que tiene como objetivo promover el establecimiento y la aclaración de metas, el desarrollo de competencias personales y

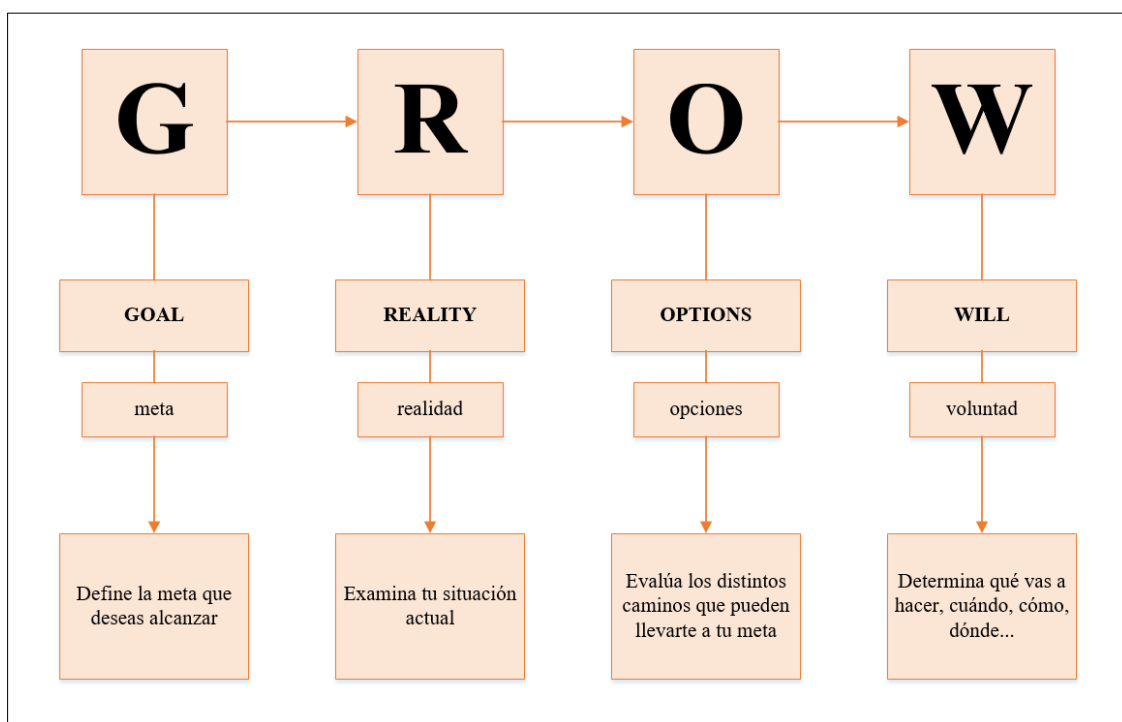
profesionales hasta el nivel óptimo, ayudar a superar bloqueos mentales y emocionales y ayudar a llegar a ser lo mejor que uno puede ser. El *coach* no le dice al *coachee* lo que debe hacer, pero le ayuda a que lo descubra por sí mismo y ponga en funcionamiento los recursos necesarios para lograrlo, siempre desde su responsabilidad.”. (Rafael Bisquerra 2008)

Este método se puede aplicar a una única persona o a un grupo de personas. Dependiendo del objeto de la formación será más beneficioso un tipo u otro. Facilita el aprendizaje y desarrollo de habilidades que pueden resultar útiles en su situación laboral actual o futura.

Podemos encontrar 3 tipos de *Coaching* (Ricardo Colomo y Cristina Casado 2006):

- *Coaching* empresarial. En este caso, el *Coaching* “se aplica a la tutoría de individuos y equipos ejecutivos de grandes corporaciones, así como a propietarios y directivos de pequeñas empresas y otras organizaciones.”
- *Coaching* ejecutivo. Se establece una relación entre el ejecutivo y el coach con el objetivo de conseguir una transformación en el comportamiento del coachee, así como en su calidad de vida profesional y personal.
- *Coaching* personal. “Tiene como finalidad la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria. A través del coaching personal, se pueden desarrollar y mejorar virtualmente todos los aspectos de la vida del individuo.”

Una herramienta de *Coaching* muy usada es el Método GROW, creada por John Whitmore (Figura 15).

**Figura 15:** Método GROW**Fuente:** Elaboración propia

## 2. Mentoring

“El *Mentoring* es un proceso de mejora en diversos aspectos relacionados con la carrera profesional, pero también con la mejora del individuo que integra dos partes: un consejero *Senior* y un protegido *Junior*.” (Ricardo Colomo y Cristina Casado 2006) En este El mentor ofrece consejos e información y comparte sus experiencias y habilidades con el *protégé* con el objetivo de ayudarlo con su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y esfuerzo de manera voluntaria. Además, el mentor ayuda a transmitir la cultura y la estrategia de la empresa.

Esta técnica puede llegar a requerir demasiado tiempo y energía del mentor, resultando ineficiente para la empresa, por lo que Jeanne Meister y Karie Willyerd (2010) proponen 3 tipos de *Mentoring* que no requieran una relación tan personal y estrecha entre mentor y protegé pero que, igualmente, dan resultados altamente positivos. Los métodos son los siguientes:

- *Mentoring* invertido. En este caso, se invierten los roles habituales que se establecen en el *Mentoring* habitual. El mentor podrá transmitir conocimientos más actuales o técnicas nuevas, normalmente relacionadas con la tecnología o las redes sociales y, al transmitírselas al *protégé*, tendrá que moverse por los niveles más avanzados de la empresa, adquiriendo una mayor comprensión de la empresa. Aparte de los beneficios obvios para el mentorizado, el mentor podrá acelerar su carrera

profesional ya que, al moverse entre los directivos, estos le podrán tener en cuenta para un ascenso.

- *Mentoring* grupal. En este caso, se comparte un mentor entre varios *protégé* y se realizan reuniones grupales para intercambiar experiencias y conocimientos. Este tipo de mentoring tiene varias ventajas: el mentor no tiene que dedicar tanto tiempo a la actividad, puede haber más empleados mentorizados y estos pueden compartir información y ayudarse entre ellos.
- *Mentoring* anónimo. En este caso, el mentor y el *protégé* no se conocen personalmente, interactúan únicamente de forma online. Para emparejarlos, se emplean diversos test psicológicos. Así, se puede establecer este método entre personas que se encuentran en diferentes zonas horarias y se podrán tratar ciertas cuestiones y experiencias que podrían hacer que el *protégé* se sintiese cohibido en caso de que existiese una relación personal entre ambos.

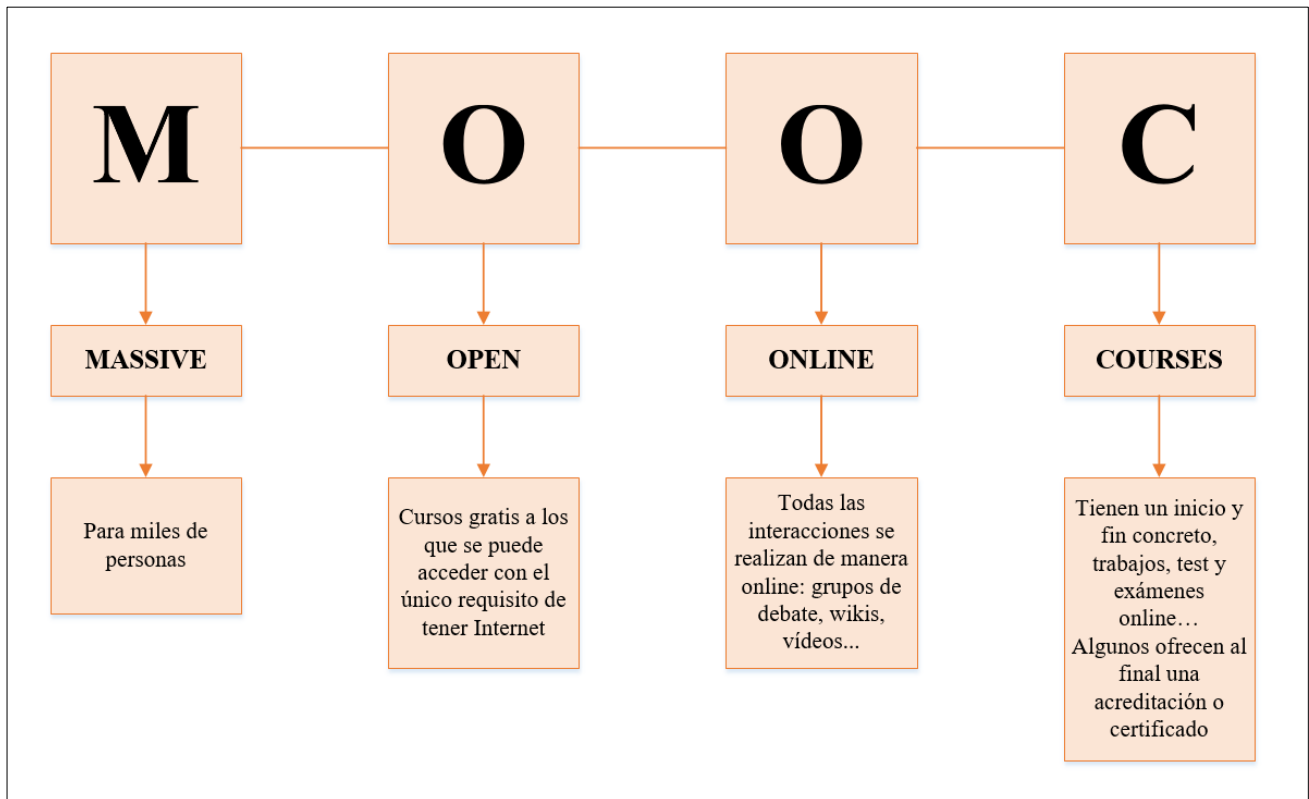
#### IV. E-LEARNING

La aparición e importancia de esta tendencia se debe a la llegada de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos del mundo laboral. Consiste en formar a los empleados a través de Internet, ya que es una herramienta que ofrece una gran disponibilidad de información y facilidad para actualizar los contenidos.

Esta tendencia, también conocida como formación virtual, tiene numerosas ventajas:

- Desaparecen las barreras espacio-temporales. La formación se podrá llevar a cabo, en cualquier lugar y en cualquier momento, lo que aporta una gran flexibilidad.
- Se favorece la autonomía de cada sujeto, ya que éste decide el ritmo de la formación.
- Los contenidos se pueden actualizar con facilidad.
- Existe una comunicación constante entre los participantes gracias a las herramientas que suele ofrecer este tipo de formación (foros, chat, correo electrónico, etc.).
- La disponibilidad es amplia, ya que se puede llevar a cabo en multitud de dispositivos (ordenadores, tabletas y teléfonos móviles).

Un ejemplo de formación virtual son los MOOCs (Massive Open Online Courses) (Figura 16).

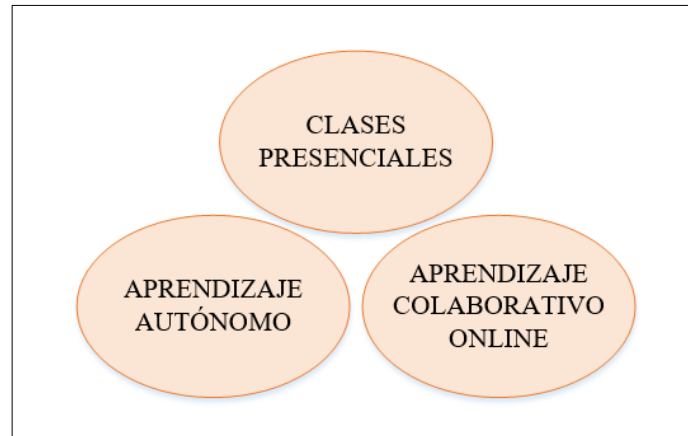
**Figura 16:** Significado de las siglas MOOC**Fuente:** Elaboración propia

Surgieron en 2008 pero ganaron importancia en 2012 cuando la Universidad de Stanford empleó este método para ofrecer una serie de cursos propios. En estos cursos, se proporciona material a los alumnos y se intenta que los alumnos, aparte de realizar actividades relacionadas con ese material, debatan entre ellos y con el profesor los temas que se tratan. Según Jeanne Meister (2013), tras apostar por este método de formación la empresa McAfee ahorró en tiempo y tuvo ventas más lucrativas, asociando una media de 500.000 dólares en ventas a las habilidades aprendidas a través de este método.

## V. BLENDED LEARNING

“El *e-Learning* ha pretendido aplicar un modelo que se ha mostrado eficaz para ciertas situaciones pero que conlleva ciertos límites a una gran masa de población que no posee las características adecuadas para llevar a adelante un aprendizaje basado en dicho modelo: habilidades de lecto-escritura necesarias, capacidad de organizarse el trabajo, autodisciplina, un grupo como soporte para la continuidad personal, la exigencia de la asistencia periódica como recurso que mantiene el sentimiento de estar estudiando y evitar la pérdida del ritmo y abandono... Esto crea la necesidad de buscar un nuevo modelo que puede ser el *Blended Learning*.” (Antonio Bartolomé 2004)

Este método, también conocido como aprendizaje semipresencial, aprendizaje flexible o aprendizaje mixto, consiste en la combinación de diferentes métodos de aprendizaje que sean compatibles con el objetivo de proporcionar una mejor formación (Figura 17). “El Blended Learning no es un concepto nuevo. Durante años se han estado combinando las clases magistrales con ejercicios, estudios de caso, juegos de rol y grabaciones de vídeo y audio, así como asesoramiento y tutoría.” (Mark Brodsky 2003)



**Figura 17:** Métodos que se combinan en el Blended Learning.

**Fuente:** Elaboración propia

Un caso concreto de *Blended Learning* sería la combinación de formación presencial con el método *e-Learning*, de ahí el término aprendizaje semipresencial. Con esto se pretende obtener las ventajas de ambos métodos eliminando las posibles desventajas de cada uno.

## **UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

Como ya se comentó en el punto anterior, las Universidades Corporativas son un método de formación de los recursos humanos que está en auge en la actualidad. Son un elemento estratégico para potenciar el crecimiento de una empresa y asegurar su sostenibilidad. Estas instituciones suponen una apuesta firme por el capital humano y sus competencias como ventaja competitiva.

En ellas, se valoran las necesidades de la empresa y se trasladan la visión, la misión y los valores de la compañía a sus empleados. Es una organización de formación dentro de la empresa y, por lo tanto, es posible su aplicación en empresas de distinto tamaño y de diferentes sectores.

### **I. CAUSA DE APARICIÓN Y OBJETIVO**

La aparición de las Universidades Corporativas responde a la necesidad de las empresas de gestionar el conocimiento interno, proporcionar a sus trabajadores formación específica relacionada con su área de negocio y retener el talento, así como alinear los objetivos de formación con los objetivos estratégicos de las empresas.

Su propósito fundamental es la mejora del desempeño tanto de la empresa como conjunto y sus áreas de negocio como de las personas que colaboran en la consecución de sus objetivos.

### **II. FUNCIONAMIENTO**

Los conocimientos técnicos y de negocio están dentro de las empresas y no fuera de las mismas. Por ello, muchas compañías han decidido hacerse responsables de la formación de sus empleados para alinear la transmisión de conocimientos con su estrategia de negocio.

Las Universidades Corporativas identifican las necesidades dentro de la empresa y, en función de éstas, desarrollan planes formativos.

Los programas desarrollados pueden ser muy variados: formación específica relacionada con las áreas de negocio de la empresa, difusión de buenas prácticas, técnicas de gestión y liderazgo, idiomas, orientación al cliente y al resultado, ventas, etc. Priman la diversidad frente a la homogeneización de contenidos y los itinerarios de formación personalizados.

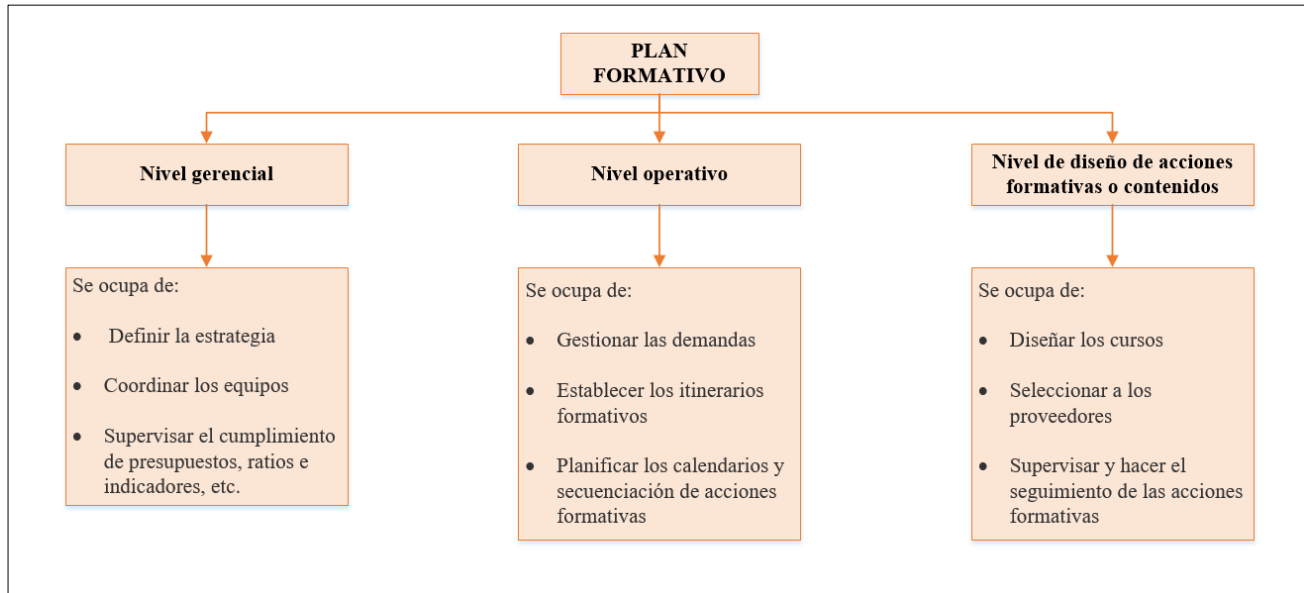
Las Universidades Corporativas son proyectos a largo plazo que, inicialmente, se dirigen a los directivos o primera línea de mando, para luego irse ampliando al resto de empleados. En los últimos años, se busca incorporar en estos proyectos a proveedores, distribuidores y clientes. Y por último accionistas, familiares de empleados, consumidores...

Los planes formativos están impartidos, generalmente, por directivos y formadores internos, lo que supone uno de los elementos característicos de las universidades corporativas. Aunque en ocasiones también se cuenta con la colaboración



de docentes externos, la tendencia actual es priorizar a los ejecutivos de la empresa como formadores.

Las principales funciones de las Universidades Corporativas son el diseño y ejecución del plan de formación. El desarrollo de los planes formativos se suele organizar en varios niveles (Figura 18).

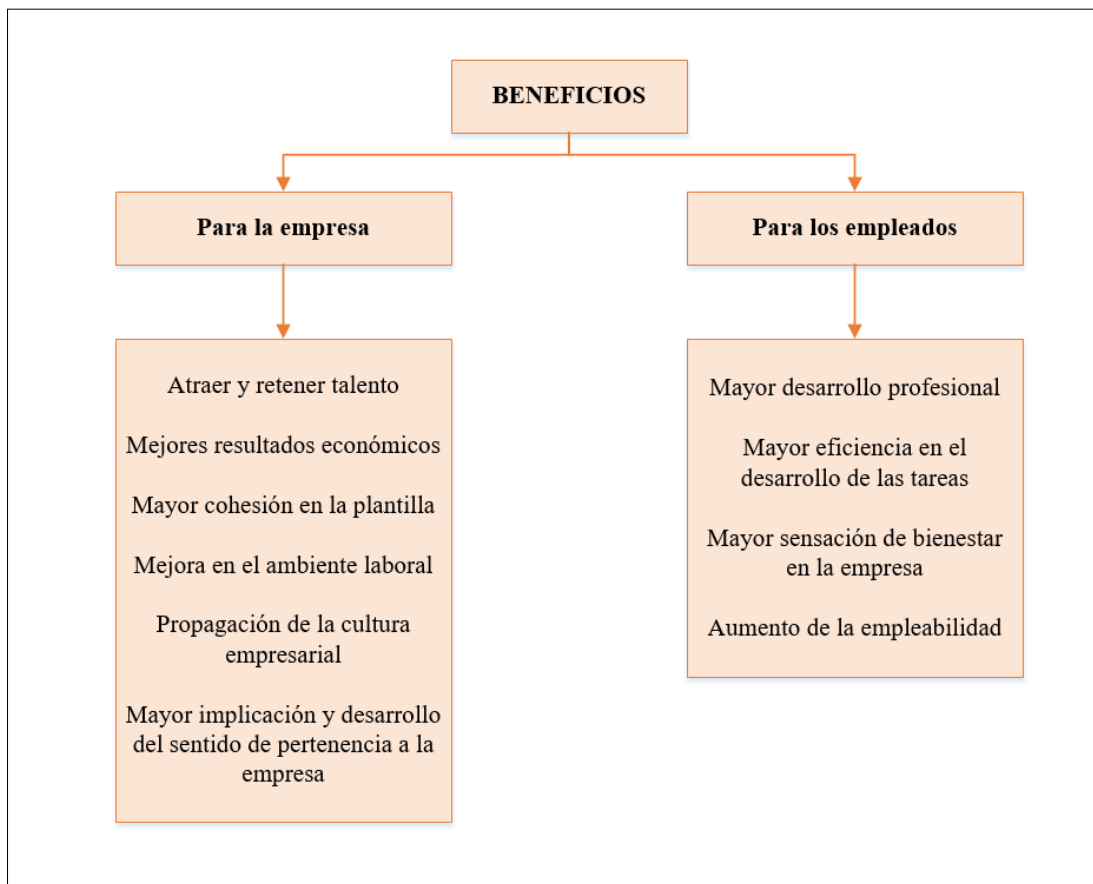


**Figura 18:** Niveles de desarrollo del plan formativo

**Fuente:** Elaboración propia

### III. BENEFICIOS

Los beneficios que proporcionan las Universidades Corporativas son diversos y se enumeran en la Figura 19.



**Figura 19:** Beneficios de las Universidades Corporativas

**Fuente:** Elaboración propia

#### IV. COMBINACIÓN CON OTROS MÉTODOS DE FORMACIÓN

Las Universidades Corporativas emplean distintos métodos de aprendizaje: presencial, *e-Learning* y *Blended Learning*.

Aunque el aprendizaje presencial es el más extendido, el *e-Learning* está cada vez más difundido, ya que permite formar a un gran número de empleados, normalmente dispersos geográficamente o con husos horarios distintos. Los métodos de aprendizaje online dan la posibilidad de ofrecer una formación permanente, creando espacios para transmitir conocimientos en cualquier momento y lugar.

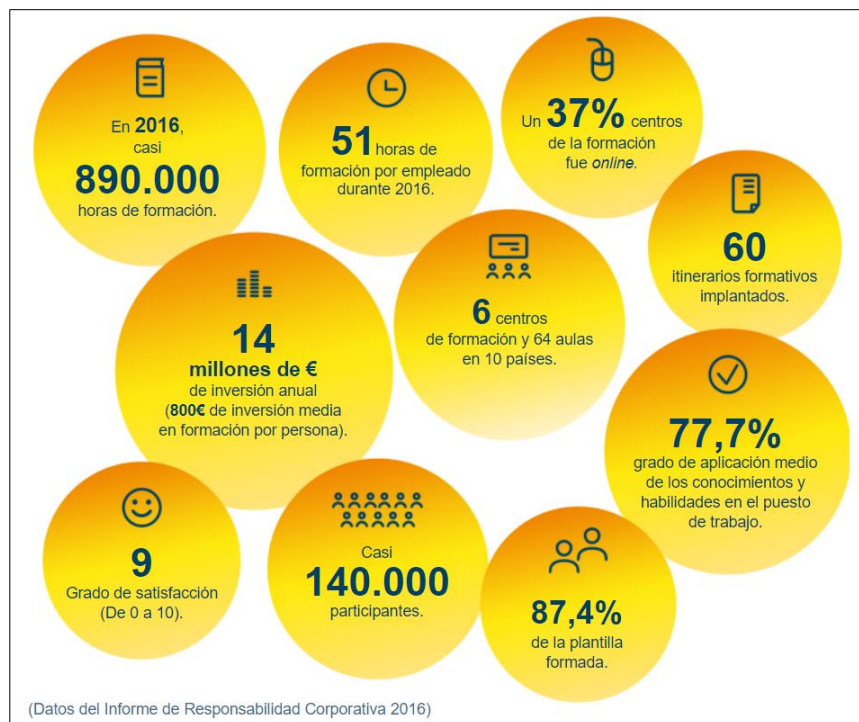
#### V. EJEMPLOS DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Las universidades corporativas surgen en Estados Unidos, donde se encuentran la mayor parte de estas instituciones, siendo una de las más conocidas la *Hamburger University* de McDonald's que surge en 1961. Otras grandes compañías que cuentan con este método de formación son Motorola, Disney, Nokia e IBM.

En España, la implantación de las universidades corporativas ha ganado mucha relevancia en los últimos años y podemos encontrar numerosos ejemplos.

## 1. Grupo Unión Fenosa

La empresa pionera fue el Grupo Unión Fenosa, que creó su propia Universidad Corporativa en el año 2000 y de la que se pueden observar datos actuales en la Figura 20.



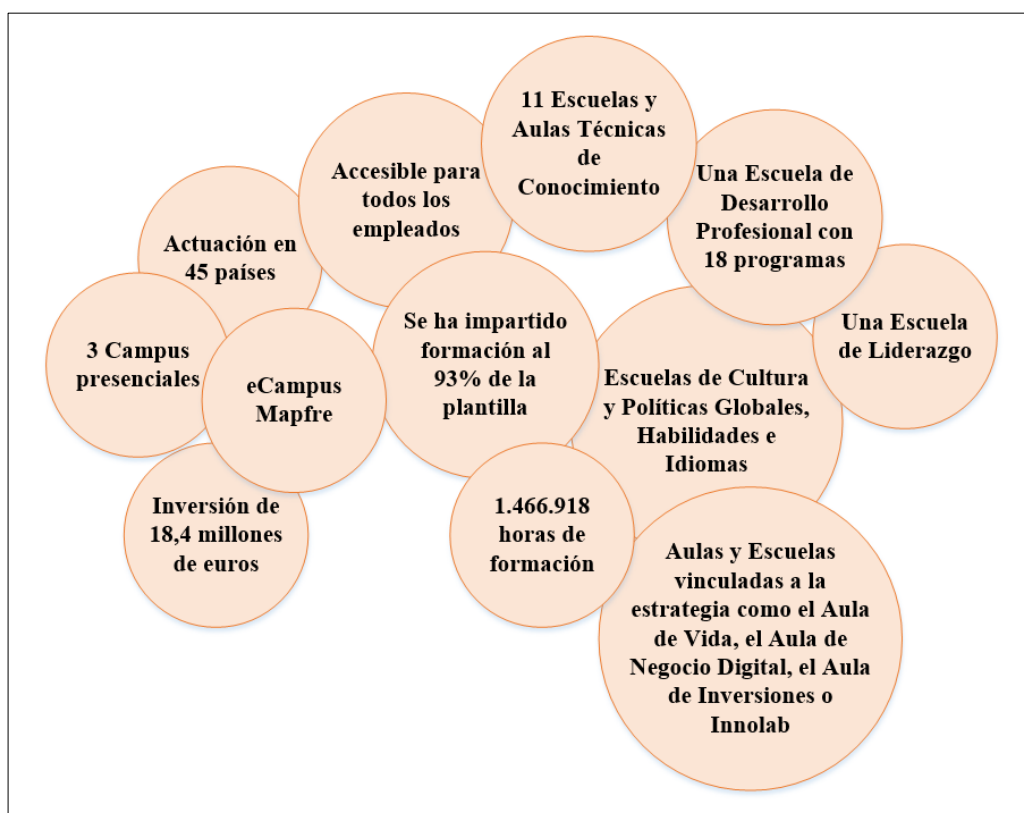
**Figura 20:** Datos de la formación mediante Universidad Corporativa en Gas Natural Fenosa

**Fuente:**

<http://www.gasnaturalfenosa.com/es/nuestra+gente/retos+profesionales/1297280356741/universidad+corporativa.html>

## 2. Mapfre

Mapfre Universidad Corporativa cuenta, en España, con un campus físico en Madrid y está operativa desde 2012. Con ella, la empresa pretende dotar a los empleados de múltiples capacidades, compartir conocimiento e incrementar el conocimiento de la cultura Mapfre (Figura 21).



**Figura 21:** Datos de la universidad corporativa de Mapfre

**Fuente:** Elaboración propia

### 3. Telefónica

Telefónica *Universitas* cuenta con un único campus físico localizado en Barcelona (España).

En ella, no sólo se forman empleados de Telefónica, sino también de otras empresas, con el objetivo de prepararlos para asumir cualquier tipo de reto.

La universidad cuenta con profesorado interno y externo, perteneciendo este último a empresas como la escuela de negocio IESE, la *Oxford Leadership Academy* o la *Singularity University* entre otros.

En el campus físico se imparten distintos programas presenciales. Aparte de estos cursos, la universidad cuenta con otros programas adaptados para poder ser impartidos en cualquier parte del mundo, así como programas a medida para otras empresas externas y aliados. Por último, están disponibles varios cursos online que se imparten a través de una plataforma externa y distintas ponencias a las que se puede acceder a través de la propia página web de la universidad.

### 4. Repsol

El Centro de Formación Superior de Repsol surgió en 2008 y cuenta con un único campus presencial ubicado en Móstoles (Madrid). En él se dirigen y gestionan los

programas de formación para maximizar el desarrollo de capacidades y acelerar la excelencia en el desempeño y la innovación.

En la formación, participan más de 600 especialistas que comparten su experiencia profesional como formadores internos.

En esta universidad se ofrecen distintos Programas Master propios en los que los trabajadores, además de con las clases presenciales, cuentan con numerosos recursos online, así como tutores, mentores y *coaches*.

## CONCLUSIONES

Tras la realización de este trabajo, se pueden extraer varias conclusiones que se van a dar a continuación a modo de resumen.

En primer lugar, se puede decir que los recursos humanos van ganando importancia para la empresa de manera progresiva desde la década de los 60, pasando de ser mera mano de obra a una ventaja competitiva, de gran importancia para la consecución de los objetivos de la empresa.

En segundo lugar, la formación, definida como procedimientos mediante los cuales se trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales de los empleados con el objetivo final de que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y metas organizacionales, se aplica mediante un proceso que consta de cuatro fases y puede aplicarse tanto a individuos como a toda la empresa si fuese necesario.

En tercer lugar, los métodos de formación actuales son numerosos y se pueden combinar entre sí para poder mejorar el proceso de formación.

Por último, centrando la atención en las Universidades Corporativas se puede decir que en el mundo actualmente existen miles de universidades corporativas, la mayoría de ellas situadas en Estados Unidos, ya que se trata de un concepto creado en ese país. Sin embargo, cada vez son más las empresas de otros países que han creado su propio centro de aprendizaje con la estructura y funcionalidad de una universidad corporativa. Las universidades corporativas aparecen como respuesta a la necesidad de las empresas de gestionar el conocimiento interno, así como proporcionar formación específica del área de trabajo a sus empleados. De esta forma, por una parte, los empleados de la organización ven cubiertas todas sus necesidades formativas en la universidad de la empresa. Por otra parte, la organización puede vincular los planes formativos a las necesidades del negocio, además de aprovechar para inculcar sus valores, cultura o historia.

En definitiva, las universidades corporativas, así como cualquier otro método de formación, son formas de apostar por el capital humano, sus competencias, valores y compromiso y es imprescindible que la empresa invierta en ella si quiere convertir a sus trabajadores en una fuente de ventaja competitiva para la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aragón Sánchez, A., Fernández Alles, M., Martín Alcázar, F., Romero Fernández, P., Sánchez Marín, G., Sanz Valle, R. y Valle Cabrera, R. (2004): La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid. 2ª Edición.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2006): Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid. 2ª Edición.
- Bosquet, R (1982) Evolution et perspectives de la fonction personnel, en Practique de la Fonction Personnel, París WeissMorin, Les Editions d'Organization.
- Brunet Icart, I. y Vidal Suñé, A. (2007): El gobierno del factor humano. Editorial Delta Publicaciones. Madrid. 1ª Edición.
- Buller, P.F., Cragun, J.R. y McEvoy, G.M. (1991). Getting the Most Out of Outdoor Training, Training & Development Journal, 58-61.
- Chiavenato, I. (1988): Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. México. 1ª Edición.
- De la Calle Durán, D. y Ortiz de Urbina, M. (2014): Fundamentos de Recursos Humanos. Editorial Pearson Educación. Madrid. 2ª Edición.
- Dessler. G. (2009): Administración de recursos humanos. Editorial Pearson Educación. México. 11ª Edición.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., y Schuler, Randall (2007): La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. 3ª Edición.
- Fernández Aguado, J. (2007): Dirigir personas en la empresa: Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas. Editorial Pirámide. 2ª Edición.
- Fombonne, J. (1993): Historia de la Función de Personal, en D. Weiss. (ED): La Función de los Recursos Humanos, Tomo 1º, CDN, Madrid.
- Gall, A. (1987). You can take the manager out of the woods, but..., Training & Development Journal, 54-58
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2007): Gestión de recursos humanos. Editorial Pearson Educación. Madrid. 5ª Edición.
- Halliday, N. (1999). Developing Self-Esteem through Challenge Education Experiencies, JOPERD, 70 (6), 51-66
- McEvoy, G. y Buller, P. (1990). Five Uneasy Pieces in the Training Evaluation Puzzle, Training and Development Journal, 39-42

- Petrini, C. (1990). Over the river and through the woods, Training and Development Journal, 25-36
- Quiñónez, Alejandro y Cadavid, Juan Carlos. (2001). Educación Experiencial: El proceso recreativo que facilita transformación. Simposio, Fundación Colombiana de Tiempo Libre y Recreación
- Rubio, A. (2012): Universidades Corporativas. Editorial LID. Madrid. 1ª Edición.



### WEBGRAFÍA

- Artículo. Blended Learning. Conceptos básicos. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36802301>
- Blended learning y su implantación en la empresa. Disponible en:  
<http://elearning.ciberaula.com/articulo/blearning/>
- Artículo. Coaching: un reto para los orientadores. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=338230779004>
- Centro de Formación Superior de Repsol. Disponible en:  
<https://www.repsol.energy/es/empleo/que-ofrecemos/formacion/index.cshtml>
- Diseña el plan de formación de tu empresa. Disponible en:  
[http://www.sepe.es/contenidos/empresas/formacion/plan\\_formacion\\_tu\\_empresa.html](http://www.sepe.es/contenidos/empresas/formacion/plan_formacion_tu_empresa.html)
- Artículo. El mentoring, clave para el crecimiento empresarial. Disponible en:  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/02/economia/1372784982\\_682822.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/02/economia/1372784982_682822.html)
- El proceso de formación en la gestión de recursos humanos. Disponible en:  
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Artículo. El proceso de formación en recursos humanos. Disponible en:  
[http://www.eoi.es/wiki/index.php/El\\_proceso\\_de\\_formaci%C3%B3n\\_en\\_Recurso\\_humanos](http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_proceso_de_formaci%C3%B3n_en_Recurso_humanos)
- El Outdoor Training en el mundo empresarial. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>
- E-Learning. Definición y Características. Disponible en:  
<http://www.cfp.us.es/e-learning-definicion-y-caracteristicas>
- Evaluación del aprendizaje. Disponible en:  
[http://formacion.diputacionalicante.es/default.aspx?lang=es&ref=plan\\_eval3](http://formacion.diputacionalicante.es/default.aspx?lang=es&ref=plan_eval3)
- Artículo. Evolución de la función de recursos humanos en la empresa. Disponible en:  
[http://www.xprttraining.com/direccion\\_de\\_recursos\\_humanos/evolucion\\_de\\_los\\_recursos\\_humanos.html](http://www.xprttraining.com/direccion_de_recursos_humanos/evolucion_de_los_recursos_humanos.html)
- Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos (Parte 2). Disponible en:  
<http://admindeempresas.blogspot.com.es/2007/11/evolucion-de-la-gestion-de-los-recursos.html>
- Artículo. Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121008>

- Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711204>
- Artículo. How MOOCs Will Revolutionize Corporate Learning And Development. Disponible en:  
<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/08/13/how-moocs-will-revolutionize-corporate-learning-development/#63de6dbc1255>
- La docencia universitaria en dirección de recursos humanos. Evolución y perspectivas de futuro. Disponible en:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=C9DB200EC8DA369BF88B67EA738180A7.dialnet02?codigo=634208>
- La formación de los recursos humanos. Disponible en:  
<http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales/r187.html>
- Artículo. La formación virtual o e-Learning: Potencialidades, limitaciones y tendencias  
<https://manarea.webs.ull.es/la-formacion-virtual-o-elearning-potencialidades-limitaciones-y-tendencias/>
- La formación y el desarrollo del personal. Disponible en:  
<http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/tema12.pdf>
- Artículo. Las universidades corporativas han llegado para quedarse. Disponible en:  
[http://www.abc.es/economia/abci-universidades-corporativas-llegado-para-quedarse-201611070209\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-universidades-corporativas-llegado-para-quedarse-201611070209_noticia.html)
- Mapfre Universidad Corporativa. Disponible en:  
<https://www.campusmontedelpilar.com/>
- Artículo. Mentoring & Coaching. It Perspective. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84710314>
- Artículo. Mentoring Millennials. Disponible en:  
[http://harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR\\_Mentoring\\_Millennials.pdf](http://harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Mentoring_Millennials.pdf)
- Nuevas tendencias en formación. Disponible en:  
<https://umh1913.edu.umh.es/category/formacion/>
- Artículo. Paradigmas de Dirección de Recursos Humanos y propuestas de futuro. Disponible en:  
<https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjMpZCegOzWAhUQKFAKHYYdAikQFggnMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F565122.pdf&usg=AOvVaw3cG7SFfCDMryBA0cJtrBvn>
- Artículo. ¿Qué es desarrollo de recursos humanos? Disponible en:

<http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/que-es-desarrollo-de-recursos-humanos/>

- Artículo. ¿Qué es el mentoring y para qué sirve? Disponible en: <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/11/que-es-mentoring/>
- Telefónica Universitas. Disponible en: <https://universitas.telefonica.com/es/home>
- Artículo. Turismo Activo y Outdoor Training: Metodología <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71041307>
- Artículo. Universidades corporativas: las nuevas gestoras del conocimiento. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/09/22/economia/1348291260\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/09/22/economia/1348291260_850215.html)
- Artículo. Universidades corporativas: nunca dejes de aprender. Disponible en: <http://blogs.repsol.com/nuestra-gente/universidades-corporativas-nunca-dejes-de-aprender/>