

# Gestión de los procedimientos administrativos relativos a la formación y promoción personal.

---

## Caso práctico

**Luna** ha terminado su formación en centros de trabajo en la empresa **Castilla y León Vende S.L.** Está muy feliz pues le han ofrecido un contrato temporal de un año de duración en la misma empresa. El trabajo que va a desarrollar va enfocado a la mejora de la formación de los empleados. Trabajaré en el departamento de recursos humanos en estrecha colaboración con **Rafael**, director de dicho departamento.



Para comenzar, **Rafael** le ha pedido a **Luna** que analice las necesidades formativas de los trabajadores de la empresa. Rafael cree que sería interesante fomentar el aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas y de comunicación. También y a raíz de su futura expansión hacia China e India, necesita conocer el nivel de idioma que tienen sus empleados. No estaría mal que aquellos que no tienen muchos conocimientos de inglés aprendieran un poco más.

Estas son las ideas de las que parte pero hasta que no realice una encuesta a sus empleados no sabrá de donde tiene que partir y cuáles son las necesidades reales.

Posteriormente y tras la detección de esas necesidades se pondrán a elaborar el plan de formación: diseñarlo, desarrollarlo, evaluarlo y todo ello ateniéndose a un presupuesto limitado.

Entre otras cuestiones tendrán que ver cuál es el horario que más conviene, cuántos días. Deberían ver si la formación se realizará dentro o fuera de la empresa. Si el curso es de informática necesitarán ordenadores para poder practicar lo que se imparta. Quizás deberían hablar con alguna empresa que imparta dicha formación y ver el coste que eso conlleva.

Tras la evaluación del programa de desarrollo profesional establecerán un sistema de promoción e incentivos para los empleados de su

empresa. Es razonable que se premie a aquellos cuya formación repercute en beneficios a la empresa.

**Rafael** le ha dicho a **Luna** que por último también tendrán que estudiar y comparar su programa de formación con los programas de formación de las Administraciones Públicas. Si comparamos unos programas con otros se podrá mejorar dicho programa.

**Luna** está muy ilusionada, va a aprender mucho sobre un tema que le apasiona y además le van a pagar por ello. Está deseando empezar.



**Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.**

[Aviso Legal](#)

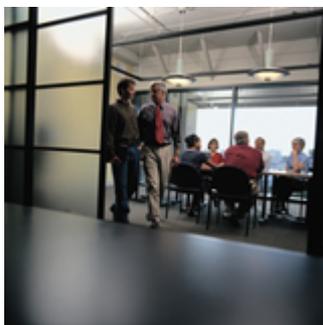
# 1.- La formación en la empresa.

## Caso práctico

**Luna** comienza su trabajo en la empresa. **Rafael** se ha reunido con ella y ya tiene trabajo con el que comenzar. La primera tarea que debe seguir es fijar los objetivos que persigue la formación en la empresa y con ello establecer un plan de detección de necesidades.



Para ello utilizará la técnica de la observación de los empleados en un primer momento, luego elaborará unos cuestionarios a tal efecto que le permita conocer por boca de los empleados sus necesidades más perentorias y por último como responsable de la formación de la empresa constituirá un grupo de formación en el que participen la dirección general y los directores de departamento.



¿Te has detenido alguna vez a pensar en la importancia de la formación en las empresas? ¿Sabes que en Alemania tienen un sistema del cual están orgullosos? Lo llaman sistema dual: empresa-escuela. Dicen que el secreto es no separar nunca el trabajo de la formación, la empresa de la escuela. En una primera fase, el joven empleado entra en la empresa con un contrato de formación, pero sin dejar nunca de estudiar, de forma que teoría y práctica se

complementan y así los institutos y los jóvenes responden a las necesidades de la empresa. Este mismo sistema lo aplican Austria y Suiza.

Se ha demostrado, desde el punto de vista económico, que las empresas que invierten en formación de sus empleados son más competitivas en el mercado.

La empresa que cuenta con personas cualificadas y bien formadas y que actualizan sus conocimientos con técnicas nuevas que vayan surgiendo y que tengan relación con sus actividades podrán desenvolverse eficazmente en su tarea, con seguridad y superando dificultades imprevistas.

Por eso habrás oído en múltiples ocasiones que **la formación empresarial es inversión y no gasto.**

Podemos identificar la formación empresarial con el



incremento del potencial de los recursos humanos de la empresa a través del perfeccionamiento profesional.

Las innovaciones (tecnológicas, de organización...) a las que se han visto obligadas las empresas a adaptarse tienen una incidencia importante en la implantación de las políticas de formación empresarial.



Los **principales objetivos de la formación** son:

- ✓ Mejorar la competitividad de la organización empresarial.
- ✓ Posibilitar la flexibilidad laboral interna.
- ✓ Mejorar la calidad del trabajo y reducir los costes en muchas áreas de la empresa.
- ✓ Adaptar al personal para la introducción de innovaciones y cambios.
- ✓ Lograr de los trabajadores un mayor corporativismo.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación en el seno de la empresa.

## Autoevaluación

**No será objetivo principal de la formación empresarial.**

- La mejora de las relaciones interpersonales.
- La mejora de la competitividad.
- Adaptar al personal a las innovaciones.
- Constituir un punto de inflexión en la negociación colectiva.

No es correcta. Mejorar la comunicación en el seno de la empresa es uno de los objetivos de la formación empresarial.

No es correcta porque se ha demostrado desde el punto de vista económico que las empresas que invierten en formación de sus empleados son más competitivas en el mercado y por ello es un objetivo de la formación empresarial.

No es correcta porque es un objetivo de la formación empresarial. Las innovaciones (tecnológicas, de organización...) a las que se han visto obligadas las empresas a adaptarse tienen una incidencia importante en la implantación de las políticas de formación empresarial.

Muy bien. Esta ha sido muy fácil.

## **Solución**

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

# 1.1.- Detección de las necesidades de formación.

---

¿Las necesidades de formación son siempre las mismas en todas las empresas? ¿De qué dependen? ¿Cómo podemos reconocer cuáles son? Existen empresas donde realizan un plan de detección y en función de las debilidades se emprende un plan de formación. Existen casos en que no solo forman a los trabajadores en temas relacionados con la empresa sino en aquellos que inquietan a sus trabajadores. Temas que contribuyen por ejemplo con su grupo familiar o crecimiento personal. Por ejemplo, se capacita a hijos o esposas en temas informáticos o de electricidad básica y esto contribuye a disminuir un gasto extra que podría surgir en sus hogares.



La detección de las necesidades de formación en la empresa consiste analizar qué prioridades formativas se requieren en las organizaciones empresariales en orden a maximizar la productividad y la competitividad y sobre todo que se adapten a las innovaciones.

Existen básicamente tres procedimientos para detectar las necesidades de formación en la empresa: la observación, los grupos de formación y los cuestionarios.

## a. La observación.

La mera observación diaria de los empleados nos permite avistar fallos y errores comunes que resultarían fácilmente subsanables por medio de un programa formativo a tal efecto. A estas observaciones realizadas en el seno de la empresa hay que añadir las derivadas de quejas de clientes o usuarios, el control de calidad interno, las peticiones de los propios empleados o las peticiones de los propios directivos.

## b. Los grupos de formación.

La constitución de estos grupos detectores de necesidades de formación en el seno de la empresa puede formarse con diversos criterios:

- ✓ Comités compuestos por la dirección general, los directores de departamentos y el director o responsable de formación en la empresa.
- ✓ Comités compuestos por empleados de un mismo nivel; por ejemplo, todos los supervisores, o los jefes de área más el responsable de formación.
- ✓ Reuniones de todos los miembros de un departamento, independientemente de su nivel.

Estos grupos analizarán las necesidades y concluirán la implantación de un plan formativo.

### c. Los cuestionarios.

Un elemento importante en la detección de las necesidades formativas de la empresa es la elaboración de cuestionarios dirigidos a los futuros receptores de la formación. Con sus respuestas se priorizan las necesidades formativas tanto para decidir a quién van dirigidas como para dilucidar su contenido.

Para que la formación sea efectiva, previo a cualquier plan de formación, se precisará de un análisis exhaustivo de la realidad empresarial.

## Para saber más

En el siguiente enlace puedes descubrir una herramienta creada para detectar necesidades formativas de las empresas.

[Formación y tecnología.](#)

## Ejercicio resuelto

**¿Cómo definirías la formación empresarial?**

Mostrar retroalimentación

Como el incremento del potencial de los recursos humanos de la empresa a través del perfeccionamiento profesional.

## 2.- El Plan de Formación.

### Caso práctico



**Luna** tras detectar las necesidades formativas de la empresa **Castilla y León Vende S.L.** ha visto que tal y como imaginaba **Rafael**, el director de recursos humanos, es necesario formar a muchos de sus empleados en temas informáticos y en idioma.

Con la información obtenida, **Luna** ha comenzado a elaborar el plan de formación. Comienza estructurando las fases necesarias del citado plan; debe diseñarlo y crearlo, posteriormente desarrollarlo y ejecutarlo en la empresa y finalmente tras su desarrollo y ejecución evaluará sus resultados.

**Luna** debe preguntar de qué dinero dispone, sabe que dicho plan de formación puede ser muy ambicioso pero debe adaptarse a un presupuesto económico limitado.

Una vez que ya conoces las necesidades de formación que requieren los empleados de una empresa, estudiarás en este punto como elaborar para ellos un plan de formación.

Para elaborar un **plan de formación** se deben marcar una serie de **fases** que de manera secuencial ordene la cobertura de las necesidades de formación.

**Estas fases son por este orden:**

- ✓ Diseño y creación del plan de formación.
- ✓ Desarrollo y ejecución del plan de formación.
- ✓ Evaluación del plan de formación.

Todo ello debe atenerse a un **presupuesto económico prefijado y destinado a tal fin**. Desarrollaremos las fases en los siguientes apartados.

El **Plan de formación** que se elaborará en la empresa se plasmará en un **documento** donde se establezca el personal a quien va dirigido, las



acciones formativas concretas a desarrollar, el presupuesto, los resultados previstos y logrados y la propia evaluación del plan.

## Autoevaluación

Ordena las siguientes fases de un plan de formación.

### Ejercicio de relacionar

Elementos	Relación	Orden
Desarrollo y ejecución.	<input type="radio"/>	1. Primero.
Diseño y creación.	<input type="radio"/>	2. Segundo.
Evaluación.	<input type="radio"/>	3. Tercero.

Enviar

## 2.1.- Diseño y creación.

---

Ya sabes que el plan de formación que se elaborará en la empresa **se plasmará en un documento** donde se establezca el personal a quien va dirigido, las acciones formativas concretas a desarrollar, el presupuesto y los resultados.

Sin embargo la **primera fase consistirá en diseñar y crear el propio plan**. Diseñar y crear un plan de formación tiene como objetivo prioritario transformar las necesidades formativas detectadas en formación real generadora de capacidades necesarias en los recursos humanos de la empresa para solucionar los problemas detectados.



Aunque ya has estudiado la detección de necesidades formativas, **el primer paso del diseño y creación de un plan de formación es la identificación de las necesidades formativas**, en este punto se debe establecer la diferencia entre cómo se desempeña el trabajo y cómo debería ser ese desempeño para ganar en efectividad; se deben analizar las carencias y la previsión de cambios que se deberán afrontar para mantener los niveles de producción y rentabilidad e inclusive mejorarlos y por último se deben sentar las bases para la concreción de la posterior acción formativa.

Una vez identificadas las necesidades formativas te adentrarás en el estudio de la fase propia del **diseño y creación de un plan de formación**:

- ✔ **En primer lugar** se debe determinar las **habilidades, las competencias y las actitudes** que se necesitan para que el trabajo se desarrolle con efectividad. Esto es lo que se da en llamar **el saber hacer** (tras la adquisición de ciertos conocimientos y habilidades, desempeñar actitudes acordes).
- ✔ **En segundo lugar** se establecen los **objetivos formativos**, es decir, las capacidades que se deben desarrollar para dar cobertura a la necesidad formativa.
- ✔ **En tercer y último lugar** se concretan **las acciones formativas**; identificando el contenido, los destinatarios, la metodología y la temporalización.

## Para saber más

Te presentamos un asistente en este enlace que identifica todas las fases del plan de formación.

[Asistente para gestionar mi formación.](#)

## 2.2.- Desarrollo y ejecución.

Una vez que se concretan las **acciones formativas**, el siguiente paso que estudiarás es el **desarrollo y ejecución del plan de formación** así como su **duración**. ¿De qué depende dicho desarrollo, ejecución y duración? Muy fácil, de **los tipos de acciones formativas** que se hayan planificado, por eso en esta fase se van a .....categorizar y concretar las acciones formativas y así destacaremos:



- Acciones formativas de adaptación al puesto;** suele desarrollarse de manera colectiva. Su principal inconveniente es que no individualiza el trabajo de cada receptor de la acción formativa y en ocasiones no permite la aclaración. Se desarrolla principalmente en forma de cursos o jornadas de no muy larga duración.
- Acciones formativas basadas en el desarrollo de la competencia;** programas basados en proyectos, grupos de intercambio de experiencias o grupos de trabajo de comparación entre empresas. Estas acciones suelen ser de más larga duración.
- Acciones Formativas individuales;** Autoformación, educación a distancia o sistemas de enseñanza on line. La duración será variable dependiendo del contenido formativo.
- Formación continua (reciclaje).

### Autoevaluación

**Marca las respuestas que consideres correctas.**

- La evaluación forma parte del diseño del plan de formación.  
.....
- El establecimiento de los objetivos formativos forma parte de la fase de Diseño y Creación.  
.....
- El plan de formación sólo existe en empresas públicas.  
.....
- La duración de las acciones formativas corresponde a la fase de desarrollo y ejecución.

Mostrar retroalimentación

## Solución

1. Incorrecto
2. Correcto
3. Incorrecto
4. Correcto

## 2.3.- Evaluación.

Debes saber, que la evaluación del plan de formación tiene como finalidad fundamental analizar los resultados formativos y su implicación en el desarrollo profesional y empresarial. Dicho de otro modo pretende medir la correspondencia entre los objetivos planteados en el diseño y los logros conseguidos.

La **fase de evaluación** se desarrollará a su vez en dos subfases:

- Evaluación el desarrollo del plan de formación.
- Evaluación de los resultados de las acciones formativas.



En el **proceso evaluador del plan de formación** se deberán tener en cuenta diversos factores; entre otros:

- ✓ Tipo de acción formativa desarrollada y ejecutada.
- ✓ La duración de la misma.
- ✓ El colectivo receptor de la formación.

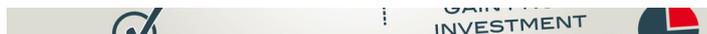
Los **indicadores** más utilizados para la medición del resultado de las acciones formativas serán:



- ✓ **Satisfacción.** Valora la acción formativa en cuanto a materiales utilizados, docentes, organización, utilidad.
- ✓ **Aprendizaje.** Mide la asimilación de los contenidos de la acción formativa.
- ✓ **Transferibilidad.** Mide la puesta en práctica en el puesto de trabajo de lo aprendido en la acción formativa.

Existe un **indicador en la medición de los resultados de un plan formativo** denominado **ROI**, retorno de la inversión, que mide la rentabilidad económica para la empresa de los planes de formación comparando la cantidad invertida en formación con los beneficios obtenidos resultados de la misma.





Si la **evaluación del plan de formación arroja resultados positivos** en cuanto a su eficacia, satisfacción y resultados económicos el **plan habrá sido un éxito**, si por el contrario se observan **resultados negativos** se deberá plantear **mejoras en el plan de formación**.

## Reflexiona

**¿Consideras que el retorno de inversión debe ser el indicador principal a la hora de evaluar un plan de formación?**

Mostrar retroalimentación

Conocer la rentabilidad económica del plan de formación es importante para una empresa, pero no menos que la satisfacción de los trabajadores con el plan, el propio aprendizaje y su transferibilidad.

## Para saber más

Para que puedas llevar a cabo la gestión integral del plan de formación para tu empresa, puedes guiarte por los diferentes pasos que te indicamos a continuación en el siguiente enlace del SEPE, y que te llevarán desde la detección de necesidades hasta la evaluación del impacto.

[Diseña el plan de formación de tu empresa.](#)

## 2.4.- Presupuesto.

---

Cuando se elabora un plan de formación, ¿qué gastos se incluyen en el presupuesto? ¿Crees que debe incluirlo todo o por el contrario el empleado debe participar en ello? ¿Existen ayudas por parte de algún organismo?

El **presupuesto** sobre el que se sustenta un plan de formación empresarial puede provenir de diversos ámbitos:

- ✓ Puede ser un presupuesto individual para tal fin.
- ✓ Puede derivar de un área mayor de la empresa, por ejemplo, recursos humanos.
- ✓ Cada departamento de la empresa puede destinar una parte para formación de sus respectivos empleados.



Sin embargo e independientemente del origen del presupuesto destinado al **plan de formación de la empresa**, éste debe fijarse en base a una serie de criterios. Entre otros que puede aplicar la empresa, destacarás los siguientes:

- ✓ La **cuantía presupuestaria** destinada al plan de formación de la empresa:
  - Podrá hacerse **en base a un porcentaje sobre la facturación**.
  - Podrá hacerse **en base a un porcentaje sobre la masa salarial o a una cantidad fija por empleado**.
  - Puede derivarse de la **aportación hecha por agentes externos en materia formativa previo acuerdo con los mismos**, por ejemplo con sindicatos, Cámaras de Comercio, Fundación Tripartita...
  - Puede derivarse **de la aportación hecha por los fondos públicos a través de subvenciones**.
- ✓ Todo **presupuesto empresarial** destinado al plan de formación debe contener:
  - **Costes directos**, asociados al coste de acciones formativas concretas, por ejemplo salario de formadores y consultores externos, desplazamientos, dietas...
  - **Costes indirectos**: Acciones dentro del horario laboral.
  - **Coste por acción formativa**: Número de días/horas de formación por empleado, número de participantes, duración media de la acción formativa...
  - **Costes de las acciones formativas por departamento o área de trabajo**.
  - **Costes de acciones por nivel jerárquico**.

De este modo y con la **estructuración del presupuesto** de esta manera será posible identificar y cuantificar los recursos destinados a cada ámbito y acción formativa. La finalidad será encontrar el equilibrio entre tres variables: **calidad, tiempo y coste**.

## Autoevaluación

**No forma parte del contenido del presupuesto del plan de formación empresarial.**

- Los costes directos como por ejemplo los salarios de los docentes.
- Los desplazamientos y dietas de los docentes.
- Los costes de las acciones formativas identificadas por áreas de trabajo a que van destinadas.
- El coste del gasoil para calefacción y refrigeración del departamento administrativo.

No es correcta. Los costes directos destinados al plan de formación forman parte del contenido de su presupuesto.

No es correcta porque son costes directos asociados al plan de formación.

No es correcta porque son costes que deben formar parte del contenido presupuestario del plan de formación empresarial.

Muy bien. Esta ha sido muy fácil.

### Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

## 3.- Métodos del desarrollo profesional.

### Caso práctico

**Luna** ha desarrollado todo el plan de formación, llevando a cabo todas sus fases. Ahora debe, para llevarlo a sus últimas consecuencias, aplicar una serie de métodos de desarrollo profesional, adecuándolos a la idiosincrasia de cada departamento y a las características de cada trabajador.



**Luna** le ha pedido ayuda a su jefe más inmediato **Rafael** ya que todo ello deberá plasmarlo en un programa de desarrollo profesional. No quiere meter la pata y prefiere apoyarse en alguien ya que es la primera vez que elabora un este tipo de programas.

Tras aplicar esos métodos **Luna** y **Rafael** deberán establecer la evaluación del programa aplicado y por fin ponerlo en marcha. Les queda mucho trabajo por delante.

En este punto estudiarás los métodos de desarrollo profesional y su plasmación en los programas de desarrollo profesional, pero ¿qué es eso del desarrollo profesional?, ¿en qué consiste?

El desarrollo profesional constituye un esfuerzo por parte de las empresas que se centra en el **desarrollo** de los **trabajadores más cualificados**. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo profesional constituye también una estrategia empresarial que redunda en beneficio de la propia competitividad de la organización.

El **éxito y desarrollo profesional** no debe basarse únicamente en las **promociones y los ascensos dentro de la organización**, ya que dependiendo de las características de la empresa, muchas veces éstos no serían posibles. En las empresas hay otras formas de **desarrollo profesional** (rotación de puestos, movimientos laterales) que son **signo de mejora profesional y no de fracaso** y esto es una perspectiva que debe hacerse ver a los trabajadores.

La planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que los trabajadores:

- ✓ **Descubren** sus debilidades, amenazas, fortalezas y habilidades.
- ✓ Obtienen información sobre **oportunidades laborales** dentro de la empresa.
- ✓ **Identifican objetivos** profesionales.
- ✓ **Diseñan planes de acción** para alcanzar dichos objetivos.



Los **sistemas de desarrollo profesional** son beneficiosos tanto para los trabajadores como para los empresarios. A los primeros les ayudan a descubrir sus limitaciones e intereses así como a incrementar sus objetivos gracias a la posibilidad de moverse a los puestos más adecuados a su planificación. Desde la óptica empresarial, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes ya que muchos trabajadores se han ido preparando para ocupar dichas vacantes.

Estos programas introducen un **aspecto personalizado en el proceso de formación de los trabajadores**. Un método común para el establecimiento de un programa de desarrollo profesional consiste en integrarlo a las funciones y estructuras de recursos humanos existentes en la organización.

El programa debe verse como un **proceso dinámico** que pretende satisfacer las necesidades de los empleados y la organización empresarial. Las personas son responsables de iniciar su plan profesional identificando sus habilidades, conocimientos, capacidades, intereses y valores. Los mandos deben ofrecerles asesoramiento continuo sobre su desempeño. Pero también se benefician los gerentes, dándole mayor habilidad para administrar o retener empleados.

Se necesitan algunas **condiciones básicas** para que el programa tenga éxito:

- ✓ **Apoyo ejecutivo:** Debe recibir el pleno apoyo de la dirección.
- ✓ **Establecimiento de metas:** Deben conocer tanto la filosofía de la organización como sus metas más inmediatas.

## Autoevaluación

**Marca las opciones que consideres correctas.**

**Los sistemas y métodos de desarrollo profesional tienen un alcance mayor que la mera formación. De las siguientes opciones serán formas de desarrollo profesional:**

- La rotación de puestos.

Los ascensos únicamente.

Los movimientos laterales de puestos.

Participar en todas las acciones formativas.

Mostrar retroalimentación

## Solución

1. Correcto
2. Incorrecto
3. Correcto
4. Incorrecto

## 3.1.- Evaluación del programa de desarrollo profesional.

Hemos aprendido en el apartado anterior lo importante que es tanto para el trabajador como para la empresa el programa de desarrollo profesional, ¿pero cómo lo medimos o evaluamos?

La evaluación del programa de desarrollo profesional estima **cualitativa** y **cuantitativamente** la eficiencia de los trabajadores y **analiza** lo que éstos pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa.

La evaluación del programa de desarrollo profesional **permite a la organización empresarial:**

- ✓ **Unificar** los **criterios** de dirección.
- ✓ **Resaltar** la relevancia de los **puestos**.
- ✓ **Estimular** a los **trabajadores**.
- ✓ **Identificar** el grado de **adecuación** de las personas a los puestos.
- ✓ **Equilibrar** las **decisiones** que afectan a la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, promoción y retribución).

Y a los trabajadores:

- ✓ **Flexibilizar** la **comunicación** con los mandos superiores.
- ✓ **Conocer** cómo es percibido su **desempeño profesional**.
- ✓ **Definir** sus planes de acción para **mejorar su competencia profesional**.
- ✓ **Conocer** los **indicadores** por los cuales se va a medir su actividad.

El **programa de desarrollo profesional** se debe divulgar por toda la empresa. Hay diferentes formas: publicación de boletines, inclusión en el manual del empleado, inclusión en vídeos, presentaciones en vivo...

### Para saber más

En el siguiente enlace podrás ampliar tus conocimientos sobre el desarrollo profesional y sus métodos.

[El desarrollo profesional.](#)



## 4.- Gestión y organización de la formación.

### Caso práctico



**Luna**, llegado este momento debe en su empresa, y como una de las personas responsable de formación de la misma, gestionar y organizar la formación que los empleados y la organización empresarial requieren.

Los mandos superiores de la empresa le han consultado sobre las acciones formativas más necesarias para llevar a cabo, y tras indicárselas le han encomendado su desarrollo.

Te interesará conocer que la formación en las empresas nace con la **Revolución Industrial**, pero su verdadera importancia se adquiere a medida que la necesidad del **incremento de la cualificación profesional ha ido aumentando**; la evolución tecnológica que se ha producido en los sistemas y medios de producción han obligado a su aplicación y actualización para maximizar la competitividad.



No debes olvidar los beneficios que la formación aporta a los trabajadores, unos **directos** con base en sus expectativas y mejora profesional y otros **indirectos**, ya que en ellos repercutirá sin duda la mayor competitividad de la empresa y la estabilidad de su puesto de trabajo.

La **gestión de la formación**, como cualquier otra actividad de la empresa ha de encomendarse a una persona o equipo siempre dependiendo del tamaño y la dimensión de la empresa. No obstante, la función del responsable de formación está a veces infrautilizada, sin darle la relevancia que realmente debería tener, tanto por parte de la dirección de la empresa como del propio responsable de formación. A veces se le asigna un carácter puramente consultivo y no ejecutivo en la toma de decisiones, con lo cual el responsable de formación se convierte en una figura orientada a las labores de coordinación o de logística para las acciones decididas por la propia dirección o los distintos departamentos, sin ninguna iniciativa que le permita su participación.

Internamente el responsable de formación ha de actuar, gestionar y decidir con base a **dos criterios básicos**:

- ✓ Ofrecer la formación a los trabajadores desde una perspectiva de desarrollo personal y profesional.
- ✓ Ofrecer a la dirección un proyecto y forma de actuación coherente con los objetivos de la empresa.

Hoy en día te imaginarás que los responsables de formación en una empresa pueden incorporar al **proceso de formación elementos tecnológicos** que implican el aprendizaje on line, por .....intranet o internet con comunicación a web.

En este contexto de formación se produce la desaparición del formador y la aparición de **múltiples mediadores** (el formador reaparece como coordinador de éstos). Las dinámicas de grupo adquieren gran importancia al objeto de encontrar soluciones novedosas que redunden la formación hacia la productividad. También se sustituye el aula tradicional por un conjunto de recursos tales como la sede social, centros de I+D+I, hoteles o actividades al aire libre, espacios virtuales etc.

El **proceso de gestión de la formación** se ha de caracterizar por identificar las necesidades reales de la productividad y dar oportunidades y medios a los empleados de cualquier nivel (directivos, técnicos, comerciales y operarios) para que aprendan a satisfacerlas por sí mismos. Por eso es necesario prever qué retos futuros van a plantearse para disponer los recursos materiales y personales necesarios para afrontarlos.

## Reflexiona

El joven contable, diplomado en empresariales, de una pequeña empresa, contando con algunos ahorros y la ayuda económica de sus padres, decide promocionar desde su grado académico medio a otro superior (licenciatura en Marketing) y se dispone a dejar su trabajo con objeto de poder estudiar. Sin embargo el patrón cuando conoce su proyecto reestructura su horario de trabajo y le permite continuar en los dos sitios: en la empresa y estudiando. En este ejemplo extraído de la realidad podemos observar la aparición espontánea de una acción formativa no planificada pero ciertamente efectiva. Las empresas medianas y grandes suelen prevenir éstas y otras situaciones dentro de planes de formación que se integran en sus proyectos de desarrollo global.

## Para saber más

En el siguiente enlace podrás ampliar conocimientos sobre la formación empresarial e-learning, utilizando las nuevas tecnologías para trabajadores sin cualificación empresarial.

[La formación empresarial e-learning.](#) (0.13 MB) [Resumen textual alternativo](#)

# Autoevaluación

**Marca las opciones que consideres correctas. La gestión de la formación la desarrolla:**

- El director del departamento de recursos humanos.
- El director financiero ya que se debe hacer con un presupuesto limitado.
- Un único responsable de formación si la empresa es pequeña.
- Un equipo de personas si la empresa tiene mayor dimensión.

Mostrar retroalimentación

## Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Correcto
4. Correcto

## 5.- Programas de formación de las Administraciones Públicas.

### Caso práctico



**Luna** debe estudiar los diversos planes de formación de las Administraciones Públicas, hacer una comparación con su plan de formación, y estudiar la institución pública que desarrolla la formación de los empleados públicos.

**Luna** sabe que su empresa está en fase de expansión comercial por todo el territorio nacional. Para lograr la implantación en otras regiones, durante un tiempo estará en contacto con las distintas Administraciones Públicas en orden a conseguir una mayor cuota de mercado allá donde su empresa logre asentarse.

**Luna** como responsable de la formación en su empresa sabe que la formación constituye un factor importante en el devenir del éxito empresarial; por eso su empeño actual es ponerse al día en cuanto a los planes de formación que las Administraciones Públicas ofrecen a sus empleados para de esta manera poder alcanzar la competitividad deseada.

¿No crees que todos los empleados incluyendo aquellos que trabajan en servicio público, deben seguir una formación continua a lo largo de toda su vida profesional? ¿Es importante actualizarse o reciclarse?



Desde la perspectiva de las Administraciones Públicas, la formación profesional continua y el reciclaje profesional de todos los empleados públicos **constituye una necesidad imprescindible en orden a conseguir sus objetivos permanentes de eficacia y de modernización**. Pero, hoy en día, su necesidad es más imperiosa dada la rápida evolución de los conocimientos y de las tecnologías de la información y de las comunicaciones y, con ello, de los requerimientos de la Administración a sus empleados. La formación constituye un factor relevante para incrementar la productividad de cada empleado público y de la organización en su conjunto siendo

este un objetivo esencial para alcanzar los niveles de competitividad a que debe aspirar un país como el nuestro, en el marco de la Unión Europea y en la dinámica de la globalización.

Te interesará conocer que la formación de los empleados públicos la gestiona un organismo autónomo destinado a tal fin; el Instituto Nacional de la Administración Pública.

El **Instituto Nacional de Administración Pública** es un organismo autónomo que desempeña entre otras las siguientes funciones:

- ✓ La formación y perfeccionamiento de los funcionarios de los Cuerpos o Escalas Superiores de la Administración General del Estado.
- ✓ La formación y el perfeccionamiento de los empleados públicos de la Administración Local en colaboración con las Comunidades Autónomas y las Corporaciones Locales.
- ✓ La coordinación, colaboración y cooperación con los demás Centros, Institutos o Escuelas de la Administración General del Estado, o de sus organismos públicos que realicen tareas de selección, formación y perfeccionamiento, así como con el Instituto Nacional de las Cualificaciones, sin perjuicio de las competencias específicas que se reconozcan sobre estas materias a otros Centros, Institutos o Escuelas de la Administración General del Estado.
- ✓ El establecimiento de criterios para la homologación de las actividades formativas realizadas por otros Centros de Formación.

## Para saber más

A continuación podrás profundizar tus conocimientos sobre el funcionamiento del Instituto Nacional para las Administraciones Públicas, visitando su web en este enlace.

[Instituto Nacional de las Administraciones Públicas.](#)

## Autoevaluación

**Marca las opciones que consideres correctas. La formación de los empleados públicos la gestiona un organismo autónomo y éste es :**

El Instituto Nacional de las Administraciones Públicas.

- La Federación Española de Municipios.
- Los sindicatos.
- Todas las respuestas anteriores son correctas.

¡Muy bien! Has dado con la respuesta correcta rápidamente

No es un organismo encargado de la formación de los empleados públicos.

Los sindicatos no se encargan directamente de la formación de los empleados públicos aunque en ocasiones desarrollen acciones formativas para distintos colectivos.

No todas son correctas pues ni la Federación Española de Municipios ni los sindicatos desarrollan directamente acciones formativas para los empleados públicos.

## Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Incorrecto

## 6.- Programas de evaluación del desempeño del puesto de trabajo.

### Caso práctico

A **Luna** en este momento le encargan la realización de la evaluación del desempeño del puesto de trabajo sobre los empleados de su empresa. Con ello debe estimar el grado de eficacia y eficiencia de los trabajadores en sus puestos, ayudándoles a mejorar en su actividad si es preciso.



Con el resultado de la evaluación establecerán en la empresa una política de promoción e incentivos empresariales.

¿Cómo podemos saber si una persona es eficaz en su puesto de trabajo? ¿Sabes lo que es la evaluación del desempeño del puesto de trabajo?

La **evaluación del desempeño del puesto de trabajo** es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Lo que se pretende con la **evaluación del desempeño del puesto de trabajo** es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación

La evaluación de desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo, tratando de elaborar planes de mejora.

Los **objetivos** de la evaluación del desempeño del puesto de trabajo serán:

- ✓ La mejora del desempeño laboral.
- ✓ El establecimiento de una política de incentivos.
- ✓ La movilidad de los trabajadores a puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- ✓ La promoción de los empleados de la organización.
- ✓ La detección de necesidades formativas en los trabajadores.

Para evaluar cómo responden las personas en sus puestos de trabajo, es prioritario

tener identificadas las actividades y objetivos que cada persona debe desarrollar en su puesto de trabajo y cuyo desempeño será evaluado. Es imprescindible que, tanto por parte del evaluador, como por parte del evaluado, se conozcan los criterios cualitativos y cuantitativos, con los que serán medidos los resultados.

Se utilizan **dos procedimientos o sistemas de evaluación del desempeño del puesto de trabajo:**

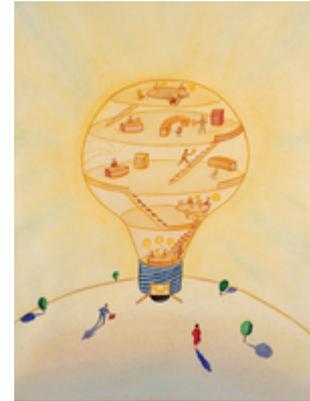
- ✔ **Evaluación del Desempeño según las Actividades:** Mediante este sistema, se evalúa el nivel de cumplimiento de las distintas actividades que tiene asignadas de forma habitual, cada puesto de trabajo. Por ello, es preciso, que estas actividades estén previamente identificadas y conocidas por los ocupantes de cada puesto.
- ✔ **Evaluación del Desempeño por Objetivos:** Con este sistema lo que se evalúa es el grado de consecución de los diferentes objetivos que en su momento se establecieron para cada puesto.

## 6.1.- El proceso de evaluación.

¿Qué es el proceso de evaluación del desempeño? ¿Cómo podemos evaluar dicho proceso?

La **evaluación del desempeño** debe ser un proceso continuo, a través del cual el trabajador y su superior conozcan los pormenores del puesto de trabajo, su desarrollo y las posibles mejoras a implantar.

La evaluación del desempeño se desarrolla con **periodicidad anual** habitualmente. Ésta se plasmará documentalmente y servirá para la toma de decisiones y la adopción de mejoras.



Existen muchos factores a tener en cuenta en la **evaluación del desempeño**:

- ✓ **Calidad de trabajo:** Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.
- ✓ **Cantidad de trabajo:** Cumple los objetivos de trabajo, realiza un volumen aceptable de trabajo.
- ✓ **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo.
- ✓ **Iniciativa.**
- ✓ **Relaciones con los compañeros:** Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
- ✓ **Relaciones con el supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.
- ✓ **Relaciones con el público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.
- ✓ **Dirección y desarrollo de los subordinados:** Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.
- ✓ **Puede trabajar independientemente.**

### Autoevaluación

**Marca las opciones que consideres correctas.**

**Algunos de los factores a tener en cuenta en la evaluación de desempeño serán:**

- La puntualidad.

La iniciativa.

La apariencia.

La independencia en el trabajo.

Mostrar retroalimentación

## Solución

1. Incorrecto
2. Correcto
3. Incorrecto
4. Correcto

## 7.- Sistemas de promoción e incentivos.

### Caso práctico



Tras la evaluación del desempeño del puesto de trabajo y su resultado positivo, en la empresa de **Luna** se va a implantar un sistema de promoción e incentivos. **Luna** será la encargada de este trabajo con la supervisión de **Rafael**.

Harán un plan de promoción así como una valoración de los puestos de trabajo previamente, para luego dilucidar la promoción y ascenso de algunos de los empleados y la instauración de incentivos y complementos de productividad para otros.

Ya te imaginarás que en las empresas existe una organización y estructura de los puestos de trabajo basada en la clasificación profesional de los trabajadores. Esta clasificación se utilizará de referente para estimar las posibilidades de promoción de los trabajadores.

Por ello las empresas deberán realizar lo que se da en llamar un **plan de promoción** que recoja los requisitos principales que deben cumplir los candidatos que aspiren a promocionar dentro de la organización empresarial.

De esta manera todos los trabajadores de la empresa deben conocer su propio plan de carrera, esto es, los requisitos individuales necesarios para promocionar.

Una vez establecido el **sistema de clasificación en la empresa**, se creará el **procedimiento a través del cual los trabajadores se les permitan promocionar**. Se tendrán en cuenta factores tales como la antigüedad, la formación, los méritos o algo más subjetivo como es la capacidad organizativa del empresario. **En ningún caso podrá existir discriminación por razón de sexo.**

Por otra parte los sistemas de clasificación profesional podrán también no sólo establecer los ascensos sino instaurar una modificación al alza en la remuneración. Es lo que se denomina **incentivos**. A veces se aplican en función de la **productividad** y otras teniendo en cuenta elementos tales como la **asistencia o la**



**puntualidad.**

## 7.1.- Valoración de los puestos de trabajo.

---

Has oído o al menos te sonará la expresión **valoración de puestos de trabajo**. Ésta se define como un procedimiento dirigido a distinguir tanto cuantitativa como cualitativamente los puestos de una empresa, de forma que se determine el valor de cada puesto en relación con los demás.



Los **objetivos de la valoración de puestos** serán:

- ✓ La obtención de datos que determine el valor real de los puestos.
- ✓ La administración de los salarios correspondientes a cada puesto.
- ✓ Proporcionar datos del coste salarial de cada puesto.
- ✓ Servir de base para la negociación colectiva.
- ✓ Sentar las bases de la promoción e incentivos del personal.
- ✓ Identificar mayores responsabilidades de los puestos.

Será necesario realizar una valoración de puestos de trabajo cuando se considere que existan diferencias importantes entre los salario de los trabajadores pertenecientes a una misma clasificación profesional o cuando existan dificultades para establecer nuevos salarios tras la modificación de métodos de trabajo, utilización de nueva maquinaria etc.

La valoración de puestos debe comenzar con el análisis de puestos y el establecimiento de los salarios máximos y mínimos para cada grupo de tareas; posteriormente se comparan y agrupan los puestos en función de sus características o dificultades.

Los **sistemas de valoración de puestos de trabajos** que debes conocer son:

- ✓ **Sistema de rango o jerarquización**: Consiste en **clasificar** todos los puestos de trabajo por **orden** de importancia de los mismos.
- ✓ **Sistema de clasificación por categorías o grados**: Consiste en **ordenar** los puestos a valorar respecto a una **escala** con unos niveles o grados ya establecidos.
- ✓ **Sistema de comparación de factores**: Partiendo de unos puestos clave (puestos más representativos) se **analiza** su contenido y se **descomponen** en factores, que se **jerarquizan** en orden de importancia.
- ✓ **Sistema de Valoración por puntos**: Consiste en **valorar** los puestos de trabajo y **cifrar** tal valoración introduciéndola en una **escala** que indica la medida en la que se ubica.

## Debes conocer

A continuación te presentamos un manual de valoración de puestos de trabajo para las empresas adscritas al Convenio Colectivo para la industria siderometalúrgica, para que veas la aplicación práctica de lo estudiado.

[Manual de valoración de puestos de trabajo para empresas adscritas al Convenio Colectivo para la industria siderometalúrgica.](#) (0.14

MB)

## 7.2.- La promoción profesional.

¿Y cómo se promociona en un puesto de trabajo?  
¿Cuál es la posibilidad que tienen los trabajadores de un ascenso en su categoría profesional?



Ya sabes que la **promoción profesional de los trabajadores en su empresa** puede basarse por un lado en **criterios objetivos** que previamente conocen los empleados, tales como, la antigüedad, la formación específica que se adapte al puesto al que se opta, una determinada cualificación profesional o en base a alguna habilidad especial del trabajador; y por otro lado en **criterios subjetivos** y discrecionales del empresario. Quedando en este caso a la libre disposición del empleador la decisión de la promoción de los trabajadores sin que éstos puedan conocer de antemano las condiciones para tal ascenso.

Así mismo la promoción profesional vienen ligada al incremento de la calidad en el puesto de trabajo y no sólo porque la promoción profesional suele implicar un incremento salarial sino porque aumenta el nivel de responsabilidad en el puesto y por tanto la valoración del trabajador.

Legalmente la promoción profesional viene regulada normativamente en el estatuto de los trabajadores en su **artículo 4.2 b)** donde se reconoce el derecho del trabajador **a la promoción y formación profesional en el trabajo**; precepto que se desarrolla por el **artículo 23** del mismo texto legal.

De igual modo, el **artículo 24** del Estatuto de los Trabajadores, relativo a los ascensos, establece que los ascensos dentro del sistema de clasificación profesional se producirán conforme a lo que se establezca en convenio colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. En todo caso, los ascensos se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario.

En este punto debes recordar que todo sistema de promoción profesional en la empresa debe basarse en la no discriminación por razón de sexo. Esto viene recogido legalmente en el Estatuto de los trabajadores en el segundo apartado del **artículo 24** donde se especifica que los criterios de ascenso en la empresa se acomodarán a reglas comunes para los trabajadores de uno y otro sexo.

### Reflexiona

**Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.**

**Artículo 5.** Igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo.

El principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, aplicable en el ámbito del empleo privado y en el del empleo público, se garantizará, en los términos previstos en la normativa aplicable, en el acceso al empleo, incluso al trabajo por cuenta propia, en la formación profesional, en la promoción profesional, en las condiciones de trabajo, incluidas las retributivas y las de despido, y en la afiliación y participación en las organizaciones sindicales y empresariales, o en cualquier organización cuyos miembros ejerzan una profesión concreta, incluidas las prestaciones concedidas por las mismas. No constituirá discriminación en el acceso al empleo, incluida la formación necesaria, una diferencia de trato basada en una característica relacionada con el sexo cuando, debido a la naturaleza de las actividades profesionales concretas o al contexto en el que se lleven a cabo, dicha característica constituya un requisito profesional esencial y determinante, siempre y cuando el objetivo sea legítimo y el requisito proporcionado.

Para saber más puedes consultar el siguiente enlace:

[Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.](#)

## Autoevaluación

**Marca las opciones que consideres correctas.**

**Los sistemas de promoción profesional:**

- Pueden basarse en criterios tales como la antigüedad o la formación.
- Pueden basarse en criterios subjetivos del empresario.
- Conlleva un incremento salarial.
- Son obligatorios anualmente en la empresa.

Mostrar retroalimentación

## Solución

1. Correcto
2. Correcto
3. Correcto
4. Incorrecto

## 7.3.- Incentivos y productividad.

Te imaginarás ya que los incentivos profesionales suponen un incremento salarial, pero debes saber que no están ligados a una nueva categoría profesional superior.

Los **incentivos** son primas salariales cuya finalidad es premiar al trabajador por alcanzar un alto rendimiento o productividad en su puesto de trabajo.

Los **sistemas de incentivos profesionales** se otorgarán en función de cantidad, tiempo u otras tareas productivas, pero pueden también otorgarse por elementos tales como bajo absentismo, baja siniestralidad laboral, etc.

El **objetivo principal de los incentivos y de las empresas** es el de alcanzar un nivel alto de motivación en los trabajadores para tener como resultado el mejorar sus niveles de desempeño dentro de la empresa y así poder reducir los costes de mano de obra que esto conlleva.



Los **incentivos** deben elegirse y estructurarse en base a las características de las tareas que desempeña cada grupo de trabajo dentro de las diferentes áreas de la organización. Así distinguiremos:

- ✓ **Planes de incentivos por productividad:** Los planes de incentivos por productividad son adecuados para motivar a los trabajadores que tienen en sus manos la posibilidad de mejorar cuantitativamente la producción, como en el caso de la fuerza de ventas.
- ✓ **Planes de incentivos de mejora de la calidad:** Los planes de incentivos que buscan mejorar la producción de forma cualitativa, es decir, mejorar la calidad del producto o la atención al cliente deben estructurarse de forma que ofrezcan beneficios al trabajador sin considerar su productividad. Por lo general, los planes de incentivos para empresas que intentan mejorar el producto se brindan como mejoras salariales, premios y bonos y los planes de incentivos que buscan mejorar la atención al cliente se ofrecen en forma de beneficios recreativos y actividades motivacionales que capaciten al empleado.

## 8.- Registro y archivo de la información y la documentación.

### Caso práctico



Por último, **Luna** y su compañero deben realizar todos los documentos donde plasmen todo el trabajo realizado hasta ahora. Elaborarán un pliego de condiciones donde se especificarán los objetivos de las acciones formativas, sus destinatarios y sus contenidos entre otras cosas. También elaborarán un dossier pedagógico con la metodología y temporalización de las acciones formativas.

**Luna** y su jefe **Rafael** deben registrar y archivar adecuadamente toda la información obtenida de los trabajadores de la empresa y toda la documentación generada con el desarrollo del plan de formación.

Todos los elementos que has estudiado y que intervienen en la formación deben ser registrados documentalmente para dejar constancia de su desarrollo y poder realizar un archivo con toda las acciones formativas realizadas, así como su evaluación y resultado.

Existen **dos instrumentos documentales** importantes para asegurar la calidad de la formación empresarial, el desarrollo profesional y las políticas de incentivos y promoción. Estos son el pliego de condiciones y el dossier pedagógico.



**El pliego de condiciones** es un documento que recoge las **características de la acción formativa**, es elaborado por el responsable de formación y debe contener:

- ✓ Objetivos de la acción formativa.
- ✓ Destinatario de la acción formativa.
- ✓ Contenido de la acción formativa.
- ✓ Organización y funcionamiento de la acción formativa.
- ✓ Financiación de la acción formativa.

**El dossier pedagógico** es un documento que especifica las **características**

## técnicas de la acción formativa, su temporalización y metodología.

Como has estudiado, todo proceso formativo empresarial debe ser evaluado y examinados sus resultados así como la aplicación efectiva de de éstos, por ello te imaginarás que en la empresa el registro y archivo de toda esta documentación será, además de obligatorio en algunas empresas que reciben subvenciones públicas para formación, esencial para el desarrollo de posteriores acciones formativas.

### Recomendación

En el siguiente enlace puedes estudiar la **Fundación Tripartita** como el organismo encargado de la formación para el empleo que impulsa la formación entre empresarios y trabajadores para responder a las necesidades del mercado de trabajo y contribuir al desarrollo de una economía basada en el conocimiento. :

[Fundación Tripartita para la fundación en el empleo.](#)



### Autoevaluación

**Marca la opción que consideres correcta:**

- No será necesario plasmar documentalmente la información obtenida en la empresa sobre las necesidades formativas.
- En la empresa no puede archivar la documentación relativa a las acciones formativas, son los sindicatos quienes la archivan.
- No es necesario establecer previamente el contenido de los cursos que se van a impartir a los trabajadores.
- Todas las respuestas anteriores son falsas.

Falso, el responsable de formación debe elaborar documentos

con toda la información obtenida en el proceso de detección de necesidades.

No es correcto, el archivo y registro de la documentación relativa a las acciones formativas de la empresa debe hacerse en ella.

Falso, puesto que existe un documento denominado pliego de condiciones en el que se debe plasmar entre otras cosas el contenido de la acción formativa.

Bien, ésta ha sido de sentido común.

## Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

## Para saber más

En la siguiente presentación podrás profundizar en los conocimientos sobre evaluación por competencias.

[Resumen textual alternativo](#)

En el siguiente vídeo podrás identificar errores básicos que las empresas cometen respecto a la formación de sus empleados.

Los cinco grandes errores de la...



[Resumen textual alternativo](#)



## Anexo.- Licencias de recursos.

### Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	Autoría: Ministerio de Educación. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: <a href="http://www.youtube.com/watch?v=bJqgbgIKG9k">http://www.youtube.com/watch?v=bJqgbgIKG9k</a> .		Autoría: Ministerio de Educación. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: <a href="http://www.youtube.com/watch?v=bJqgbgIKG9k">http://www.youtube.com/watch?v=bJqgbgIKG9k</a>
	Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V43.		Autoría: Stocbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD165.
	Autoría: Stocbyte.. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.		Autoría: Stocbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.
	Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V07.		Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD109.

	<p>Autoría: Photodisc. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. V07.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. SD174.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD109.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD303.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD109.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD165.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD109.</p>

	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD109.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. IE008.</p>		

