

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de
Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas



Miguel Hernández

Trabajo Fin de Grado

Formación como clave del éxito de las empresas

Curso académico 2015/2016

Estudiante: M^a Ángeles Quesada Hernández

Tutor/a: Beatriz María Zaragoza Martínez

Resumen General

Desde 2007, la economía en España ha sido sinónimo de la tan temida "crisis" siendo uno de los sectores más perjudicados ha sido la construcción. Actualmente podemos considerar que nos encontramos en periodo de recuperación, tanto la economía global como el propio sector sigue muy afectado. Esta situación de grave endeudamiento ha llevado a que se produzcan numerosos cambios en el entorno y en la manera de trabajar. Sin duda, las organizaciones en un deseo de poder adaptarse a los nuevos tiempos, se han visto inmersas en constantes cambios de estructura que pueden afectar a todos sus niveles. Se han producido numerosas innovaciones tecnológicas y sobre todo, las empresas necesitan mejorar las competencias de su factor humano. En el momento en el que estamos, para tener éxito hay que ser pioneros e innovadores en todos los aspectos fundamentales de la empresa. El desarrollo de este proyecto se basa en la importancia de las competencias profesionales. Dichas competencias pueden permitir que las empresas puedan hacer frente a la crisis y tengan un posicionamiento en el mercado actual. Estas competencias son tan importantes debido a que pueden ser un elemento diferenciador de una empresa con otra. Por la simple razón, de que si el personal de una empresa cuentan con unos trabajadores bien formados, estarán más cualificados para su puesto de trabajo y esto se traducirá en un incremento del desarrollo del trabajo y por lo tanto, en mayor beneficios. Con el objetivo de mejorar y desarrollar las competencias profesionales, nos hemos basado en la formación y más concretamente, en unos cursos formativos subvencionados. Este proyecto se plantea bajo la perspectiva de adaptación para una gran empresa de la comunidad valenciana, dedicada al sector de la construcción. Se trata una sociedad con muy buena reputación en su sector. En nuestro caso, nos vamos a centrar solo en el personal de administración. Durante el desarrollo del mismo, hemos diseñado un plan de intervención que le permita a la empresa mejorar ciertas competencias profesionales, con la finalidad de adaptarse lo máximo posible al entorno actual. Para ello, nuestra finalidad es poder ofrecer un sistema diseñado y adaptado a sus necesidades con en el que detectar las carencias que pueda manifestar su personal actualmente, en lo que a competencias se refiere. Una vez descubiertas esas necesidades, se les ofrecerán las acciones pertinentes que en mayor medida se adapten a ellos y en caso de que la empresa acepte, pueda procederse con el mismo. Para completar el ciclo, posteriormente, se volverá a la fase de reconocimiento para ver si ha sido satisfactorio o no el proceso.

Índice

	Página
1. Resumen – Abstract	4
2. Introducción	
2.1. Introducción	4
2.2. Marco teórico	
2.2.1. Situación económica crisis española	5
2.2.2. Las competencias profesionales como afrontamiento de la crisis actual	9
3. Presentación de la empresa	16
4. Objetivos del trabajo	17
5. Desarrollo del plan de intervención	
5.1. Toma de contacto con la organización y primera evaluación	18
5.2. Planteamiento del plan de intervención	19
5.3.- Identificación de las necesidades	19
5.4.- Puesta en marcha del plan de intervención – cronograma	22
5.5.- Evaluación post-intervención	28
5.6.- Presentación de los resultados.....	28
5.7.- Post-evaluación fin del proyecto	29
6.- Discusión y conclusiones	29
7.- Referencias bibliográficas	34
8. - Anexos	36

1. Resumen – Abstract

El sector de la construcción se encuentra ante su salida de la crisis, lo que está provocando grandes cambios para las empresas. Estos cambios pasan por modificaciones en la estructura de la organización, innovaciones tecnológicas y sobre todo la mejora de las competencias de su factor humano. En este proyecto, vamos a partir de una gran empresa de dicho sector ubicada en la comunidad valenciana. Entre su numerosa plantilla, cuenta con un personal de administración con una buena reputación para el resto de empresas. Nuestro objetivo principal es diseñar un plan de intervención que se ajuste a las necesidades de formación de dicha empresa. En dicho plan de intervención profesional se propondrá una serie de fases que permitirán a los empleados desarrollar una serie de competencias profesionales a través de diferentes acciones.

Palabras clave: Competencias profesionales, personal administración, formación, plan de intervención.

2. Introducción

En los últimos años, hemos sufrido una crisis económica con repercusiones a nivel mundial que comenzó en el 2008. Desde ese año, el sector de la construcción uno de los más dañados por este fenómeno, ha experimentado una gran recesión traduciéndose en grandes pérdidas tanto económicas como sociales. Multitud de empresas se han visto obligadas a cesar su actividad, lo que conllevó un aumento considerable de población en situación de desempleo. Ante la imposibilidad de poseer un trabajo remunerado muchas familias se vieron abocadas a situaciones personales complejas, no pudiendo hacer frente en muchos casos a sus obligaciones económicas. Esta situación, no hizo más que agravar la percepción de inestabilidad para las familias. Dicho fenómeno económico ha sido denominado por algunos medios de comunicación como el “estallido de la burbuja inmobiliaria” debido al sobre-endeudamiento que se produjo en los años anteriores a la situación de crisis.

El sector de la construcción había sido hasta ese momento uno de los grandes sectores productores de riqueza para el país. De dicho sector dependen la mayor parte del resto de sectores, por lo que su recuperación, afectará a un amplio número de actividades que alcanzan entre el 14 y el 18% del PIB nominal total (Autiero, 2010). Como

consecuencia del endeudamiento y posterior declive, los mercados han sufrido grandes variaciones en su forma de actuar. Las empresas supervivientes del sector de la construcción, tienen sin duda por delante un gran reto; adaptarse. Ser capaces de afrontar las nuevas circunstancias, ser más competitivos y aumentar el grado de flexibilidad ante nuevas demandas del mercado. Para poder lograr estos objetivos, las organizaciones deben de contar con el potencial de sus empleados, siendo un elemento básico. Por ello, las necesidades de personal de muchas organizaciones están cambiando. La nueva orientación y cambio de rumbo de las empresas se centra en buscar personal más cualificado, más flexible y sobre todo con mayores competencias profesionales. Por este motivo, las competencias de los trabajadores se han convertido en un recurso clave para el éxito de las empresas. Contar con personal de este tipo, aumenta la competitividad de la organización, pudiendo adaptarse a posibles situaciones adversas del entorno, donde su plantilla será capaz de hacer frente.

Las competencias pueden definirse como *“repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”* (Lévy-Leboyer , 1977 p. 54). Por otro lado, Ginisty (1997) enfatiza que *“La competencia está en el encadenamiento de los conocimientos y los saberes-hacer o en la utilización de los recursos del ambiente, no en los saberes en sí mismos”* (p.17). Por este motivo, si una organización cuenta con personal con alto nivel de competencias, contará con una plantilla altamente efectiva y eficaz, capaz de adaptarse a entornos inestables, aumentando por lo tanto la posibilidad de sobrevivir de la entidad. Por su importancia para mejorar la competitividad de las empresas, este trabajo se centrará en desarrollar un plan de intervención que permita el desarrollo de las mismas. Dicho plan, constará de las fases pertinentes para poder dotar de mayor empoderamiento a los empleados de una organización del sector de la construcción.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Situación económica: crisis española

Como se ha establecido anteriormente, en la actualidad, España se encuentra en una situación de recesión, luchando por intentar salir de una crisis económica. Conviene antes de profundizar en materia, hacer mención al origen del tan sonado término: Crisis. Esta palabra tiene su origen en "*krisis*", término griego para referirse a un momento muy importante, decisivo. Apareció en el ámbito de la medicina donde se definiría

como “el punto de inflexión en el que una enfermedad se decide o se resuelve, bien hacia el polo de la curación, o bien hacia la muerte del organismo” (Ríos, 2012: 18). Pero en el nuevo siglo, a palabra crisis se utiliza para definir todo aquello que no sale como esperábamos, o para cuando todo sale mal. Por otro lado y visto desde un punto macroeconómico, Wallerstein (1984) establece que *“el término crisis no debería ser degradado hasta convertirlo en un mero sinónimo de cambio cíclico. Debe utilizarse en épocas de tensión dramática que son algo más que una coyuntura y marcan un hito en las estructuras de longue durée”*(p.11).

En los años anteriores a la crisis económica, España había vivido un gran periodo de auge que se remontaba desde 1998, con la denominada burbuja inmobiliaria que se mantuvo desde ese año hasta 2005. Esta situación, se produjo como consecuencia de una gran demanda de viviendas que superó en gran medida a la oferta disponible. Por lo tanto, se produjo un desequilibrio entre la oferta y demanda que desestabilizó el mercado. Este aumento de la oferta se debió a tres grandes factores. Por un lado, las facilidades ofrecidas por entidades bancarias para la adquisición de las mismas, la expectativa de conseguir una rápida plusvalía y la conversión de la vivienda en un activo refugio que garantizase su inversión (Bernardos, G. 2009). Sin embargo, este desequilibrio a finales del 2006 comenzó a modificarse. Así la demanda de viviendas disminuyó, por lo que el número de viviendas disponibles creció, superando de este modo la oferta a la demanda. Según datos del ministerio de vivienda, en 2008 existían 1.000.000 viviendas pendientes de venta. El desplome de la inversión en vivienda, llegó a sobrepasar el 12% del PIB, descendiendo de manera vertiginosa a un 7% en 2011. Este descenso, no facilitó que los excesos provocados por su auge se contrarrestaran de manera gradual, produciéndose el denominado "estallido de la burbuja inmobiliaria".

Como en la mayoría de los países, España se ha visto y se ve muy afectada por la crisis económica mundial de los últimos años hasta el punto de que se ha convertido en un país donde la desesperanza invade la mayoría de pensamientos de la población residente. Debemos considerar que el 21% de la población se encuentra en situación de desempleo, Según datos de la encuesta de población activa (EPA), referente al primer trimestre de 2016. Sin embargo, esta cifra alcanzaba un 27.16% en 2013 según datos de Marzo de ese mismo año (EPA).

La recuperación de la economía española se produce de manera muy lenta estableciendo un esquema de "L" según la OCDE, lo que implica que no contará con una rápida recuperación, sino que la misma se prolongará en el tiempo. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en abril de 2012, el crecimiento previsto para 2013, revisado a la baja, era de 2,0% a 1,5% para las economías avanzadas, y de 6,0% a 5,6% para las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Esta lenta recuperación se debe a las políticas aplicadas por los gobiernos. En mercados emergentes han ido aplicando políticas más restrictivas en respuesta a limitaciones de la capacidad, una menor demanda de las economías avanzadas y factores específicos de cada país, mientras que en economías más avanzadas han aplicado políticas expansivas que han amortiguado el impacto negativo de la debilidad en los mercados. Por lo que, según el FMI, un mayor ajuste en las economías con déficits externos, y una mayor demanda interna en las economías con superávits externos, contribuirían no solo a crear una economía mundial más segura sino también a que todos se beneficien de un crecimiento más dinámico.

Esta situación ha dado lugar a que miles de empresas hayan tenido que cerrar sus puertas y otras estén luchando por mantenerse, en la mayoría de casos acumulando deudas. La falta de financiación y los altos impuestos hacen muy difícil que una empresa pueda sobrevivir en el mercado. Tanto es así, que a finales de 2007, cuando la situación de crisis comenzó, España contaba con 1.405.938 sociedades cotizando en la seguridad social y a principios de 2013 la cifra había descendido hasta 1.171.844. Lo que supone que 2.729.769 personas se quedarán sin empleo en ese lustro de tiempo (Gonzalez, 2013). El año en que las organizaciones españolas se vieron más perjudicadas fue en 2008. En ese mismo año se dieron de baja en la Seguridad Social 73.848 empresas, lo que supuso que 900.845 personas se quedarán sin empleo.

Las empresas más afectadas por la crisis económica del país han sido las que contaban con una plantilla entre 6 y 9 trabajadores, seguidas de las sociedades que tenían entre 26 y 49 empleados. Menos afectadas se vieron las empresas formadas entre 10 y 25 empleados. Por lo que podemos apreciar que las grandes empresas, ya sea por su posicionamiento en el mercado y sus años de experiencia como organización, han sido las menos afectadas. Sin embargo, a esa categoría de más "afortunadas" también podemos sumar las empresas con una o dos personas en plantilla. En 2013, más del 57% de sociedades españolas, estaban formadas por una o dos personas solamente (ABC 2013). En enero de 2016, España ya contaba con 1.286.565 empresas dadas de alta. Lo

que quiere decir que entre 2013 y 2015 se ha producido un aumento de 40.398 sociedades, según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Podemos observar dicha evolución en la tabla 1.1.

Para intentar paliar la gran situación de desempleo que experimenta el país a consecuencia de la crisis económica, el Servicio Público de Empleo (SEPE) ofrece a las personas desempleadas la oportunidad de realizar cursos gratuitos o subvencionados que les permitan obtener mayores conocimientos y competencias profesionales. Esta formación tiene como objetivo ayudar a ampliar su formación referente al sector al que pertenezcan o a formarse en sectores en los que antes no tenía conocimientos, dando así la oportunidad de tener más opciones de encontrar un nuevo empleo. Para realizar uno de estos cursos, la persona sólo tiene que acceder al organismo pertinente en el que le facilitarán los datos necesarios. Seguidamente, sólo tendrá que elegir los cursos, que ofrezca su comunidad autónoma, en los que está interesado. Siempre tendrán prioridad a dichos cursos, aquellas personas que se encuentren en situación actual de desempleo.

PERIODO (datos a 31 diciembre)	TOTAL	De 1 a 9 trabajadores		De 10 a 49 trabajadores		De 50 a 249 trabajadores		Más de 250 trabajadores	
		Nº	% del total	Nº	% del total	Nº	% del total	Nº	% del total
1999	1.071.674	916.311	85,50%	132.246	12,34%	19.619	1,83%	3.498	0,33%
2007	1.405.938	1.198.984	85,28%	175.034	12,45%	27.155	1,93%	4.765	0,34%
2008	1.332.090	1.148.449	86,21%	154.223	11,58%	24.716	1,86%	4.702	0,35%
2013	1.246.167	1.095.971	87,95%	126.859	10,18%	19.540	1,57%	3.797	0,30%
2014	1.255.613	1.103.539	87,89%	128.103	10,20%	20.075	1,60%	3.896	0,31%
2015	1.286.565	1.124.298	87,39%	137.178	10,66%	21.010	1,63%	4.079	0,32%
Variación 07/1999	334.264	282.637	84,57%	42.788	12,80%	7.536	2,25%	1.267	0,38%
Variación 13/07	-159.771	-103.013	64,48%	-48.175	30,15%	-7.615	4,77%	-968	0,61%
Variación 5/13	40.398	28.327	70,12%	10.319	25,54%	1.470	3,64%	282	0,70%
Variación 15/1999	214.891	207.987	96,79%	4.932	2,30%	1.391	0,65%	581	0,27%

Tabla 1.1. Empresas inscritas en la Seguridad Social Según el tamaño de la empresa

2.2.2 Las competencias profesionales como afrontamiento de la crisis actual

El concepto de competencia profesional aparece sobre los años ochenta, con la intención de mejorar la relación entre el mundo laboral y el educativo. Esta idea surge por la necesidad de establecer ciertos parámetros que garanticen contar con personal cualificado para cualquier puesto de trabajo. En sus inicios, comenzó aplicándose muy tímidamente. Sin embargo, podemos establecer que no ha sido hasta la última década cuando se le ha dado la verdadera importancia que poseen. Los países más desarrollados, han visto en estas competencias, una vía de escape de la crisis económica. Por lo que, a día de hoy, las empresas no sólo buscan un personal cualificado mediante conocimientos teóricos, lo que ahora demandan en sus empleados son las denominadas “competencias profesionales”. La OIT (1993) define las competencias profesionales como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo de manera eficaz por poseer las calificaciones necesarias. En este caso el término se asocia con la calificación, es decir, con la capacidad adquirida para la realización de un trabajo o desempeño del mismo.

En los últimos años y sobre todo a raíz de la crisis económica, las competencias profesionales se han vuelto claves para encontrar un empleo. Antes de esta situación, dichas competencias ya eran importantes, pero había muchísimos puestos de trabajos disponibles y no se les daba su real importancia. Pero al encontrarse en esta situación laboral imperante en la que está sumergido el país desde hace unos años, el empleo se está convirtiendo en un bien escaso. El aumento de competitividad en los procesos de selección ha aumentado exponencialmente, reduciendo por lo tanto las posibilidades de conseguir el empleo. Por este motivo, las competencias profesionales se han convertido en elementos diferenciadores que pueden determinar conseguir o no un puesto de trabajo. Por esta razón, tiene una gran importancia la gestión de recursos humanos. Desde ese punto de vista se pueden definir como un “modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización” (Cruz y Vega, 2001: 10). Esta forma de gestión ha demostrado que las empresas que lo han incorporado han pasado a convertirse en empresas con mayor éxito, contando con una mayor ventaja

competitiva y un factor de mayor empleabilidad en sus trabajadores. Por ese motivo, la mayoría de organizaciones ha o está implementando ciertos sistemas de gestión en RRHH basados en competencias profesionales.

Cada empleo requiere de unas competencias profesionales, sobre todo dependiendo del sector al que pertenezca la empresa, pero las más valoradas por las sociedades a la hora de escoger a un candidato son: proactividad, polivalencia, trabajo en equipo, resolución de problemas, autonomía, implicación, motivación, actitud positiva, comunicación y adaptación, como recoge Elena Ariño Lecina en un Plan de Empleo publicado en 2012. Estas capacidades son un punto clave a la hora de la realización de un trabajo, pueden marcar la diferencia entre un trabajo de éxito y otro deficiente. Por este motivo, cuando un candidato a una vacante de empleo pone estas competencias en su curriculum le sirve como elemento identificador de una actitud profesional adecuada a los tiempos modernos. Por esta razón, es muy importante que todo el sistema educativo, desde que los niños son pequeños hasta su formación universitaria, incorporen en su método de enseñanza la formación de estas capacidades. No centrándose sólo en la adquisición de conocimientos teóricos.

El papel de la formación en el desarrollo y gestión de las competencias profesionales también es un punto clave. Este hecho se debe a que las competencias mejoran con la experiencia y la práctica. Un elemento clave a tener en cuenta es que dichas competencias pueden adquirirse. Es decir, cuando una persona no cuenta con una competencia concreta, o su nivel respecto a esa competencia es muy bajo, puede aprenderla mediante formación. Esta formación le permitirá desarrollar una nueva o existente competencia de forma correcta y que bien aplicada aumentará su grado de eficacia y eficiencia, mejorando por lo tanto su productividad y la de la propia organización.

Aunque la formación de las competencias profesionales se creó para relacionar más el ámbito educativo con el profesional, la formación no se realiza del mismo modo. En un sistema educativo se imparten un temario con el objetivo de adquirir destrezas, pero sobretodo, suelen centrarse en la adquisición de conocimientos teóricos. Por otro lado, las formaciones basadas en competencias se centran en que sus participantes adquieran los conocimientos teóricos pero a la vez los pongan en marcha. Lo importante en esta última, según Ignacio Gómez Roldán, es:

- Focalizarse más en el desempeño que el contenido de los cursos.

- Mejorar la importancia de lo que se aprende.
- Evitar la fragmentación tradicional.
- Facilitar la integración de contenidos que vayan a aplicar al trabajo.
- Generar aprendizajes que puedan aplicar a situaciones complicadas.
- Favorecer la autonomía de los empleados.
- Flexibilizar.
- Mejorar el papel de los docentes, desde la perspectiva de la motivación.
- Dar mayor responsabilidad al alumno.

Al hablar de competencias profesionales, no podemos dejar de lado el departamento de recursos humanos, responsable de los procesos selección de personal y evaluar la idoneidad de los candidatos al puesto de trabajo y la existencia de dichas competencias profesionales. De entre todas las competencias que llevan a cabo recursos humanos, vamos a tratar la gestión por competencias en las políticas de recursos humanos. Dicho departamento, tiene como objetivo implantar un sistema de gestión por competencias para dirigir el personal de la empresa, aprovechando y desarrollando al máximo todos los conocimientos y habilidades de cada persona. Desde esta perspectiva, se deben tener en cuenta las competencias que hemos enumerado anteriormente, ya que serán importantes durante la labor de dicho departamento:

1. Selección: Es uno de los procesos más importantes y decisivos. El más efectivo es aquel que es capaz de detectar las competencias necesarias, con un menor coste. Utilizan sistemas de selección basados en competencias, que con la descripción del puesto, compara las características del candidato con las del puesto ofertado
2. Formación y desarrollo: Ofrecer procesos de formación bien diseñados para el puesto vacante, puede ser muy interesante y aportar beneficios. A parte de aportar nuevos conocimientos al personal, favorece la motivación y facilita la comunicación con la empresa.
3. Evaluación del desempeño: Este sistema de evaluación de competencias, es un proceso periódico y sistemático. Estudia y determina la eficacia de las personas al realizar las actividades de su puesto de trabajo. Permite descubrir las necesidades de la empresa y su punto fuerte.
4. Política retributiva: A los empleados se les retribuirá en consonancia entre las competencias de las que disponen y el puesto que realizan.

5. Planes de carrera: Define los conocimientos, tareas y habilidades de una persona para desempeñar de forma eficaz su puesto de trabajo. Persigue que el empleado esté en una continua formación y se sienta bien con el trabajo realizado.

6. Recolocación: El estar formando continuamente a los empleados, permite que dichas personas cuenten con competencias diferentes, por lo que será más fácil, a la hora de cambiarlas de puesto, que sepan defender esas nuevas tareas o en caso de quedarse sin trabajo, tendrán más opciones de encontrar un nuevo puesto.

Para que los empleados cuenten con las competencias necesarias, las empresas optan por impartir formación a sus trabajadores, lo que les permite incrementar su productividad y competitividad. En un intento de minimizar los costes derivados de dicha formación existen vías tales como la formación bonificada que permite a la organización bonificarse por dicha acción.

Con la grave situación que atraviesa el país, las empresas han descubierto que no sólo deben cambiar el método de trabajo o la organización, sino que también es muy importante contar con un equipo de trabajo bien formado para intentar conseguir ser la mejor empresa del sector al que pertenece. Para poder conseguir este objetivo, necesitan personal motivado, con alto nivel de competencias que permitan aumentar el grado de flexibilidad y adaptarse a las nuevas circunstancias. Si bien es cierto que la crisis ha supuesto grandes problemas derivados de la alta tasa de desempleo, no nos debemos olvidar de la población que se encuentra en activo. Los empleados actuales experimentan el fenómeno denominado "inseguridad laboral percibida". Greenhalg y Rosenblatt (1984) definieron la inseguridad laboral como la percepción de impotencia para atender la continuidad deseada en una situación de amenaza del trabajo. Por lo tanto la inseguridad laboral se basa en la percepción del individuo y de su interpretación del ambiente. La percepción subjetiva de inseguridad no mantiene una relación directa con la estabilidad laboral objetiva, es decir, no es necesario que una persona vea su puesto de trabajo amenazado para manifestar cierto grado de inseguridad.

Esta situación, ha derivado en que las personas que se encuentran trabajando también pueden percibir inseguridad, ya que saben que o cuentan con las mejores competencias para desarrollar su trabajo u otra persona lo puede sustituir. Por lo que dichos trabajadores se forman, sabiendo que si cuentan con un mayor número de competencias profesionales, su oportunidad de encontrar empleo será superior a otros que no cuenten con estas destrezas.

La empresa juega un papel clave para que sus trabajadores desarrollen de manera adecuada sus competencias y es que ante este clima de presión e incertidumbre pueden optar por aumentar la motivación de sus empleados para formarse y aumentar así su grado de competencias profesionales. La organización puede plantear amplias posibilidades formativas, con el objetivo de que sus empleados actualicen sus habilidades y destrezas, viéndose beneficiada en última instancia la propia empresa.

La motivación laboral, puede definirse como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos para conseguir sus objetivos (Ramirez et al, 2008). Por otro lado, Kanfer (1990) establece que la motivación laboral son “procesos psicológicos que determinan (o aportan energía a) la dirección, intensidad y persistencia de la acción dentro del continuo flujo de experiencias que caracterizan la persona en relación con su trabajo” (p.3). En relación con las definiciones anteriores, podemos determinar que los procesos motivadores difieren para cada empleado. Por este motivo, la empresa debe prestar atención a los mismos y averiguar las necesidades que poseen para poder satisfacerlas. En consecuencia, los trabajadores aumentarán su esfuerzo, siendo más productivos en el desarrollo de su actividad.

Como afirma el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, en respuesta a la crisis económica, las empresas han optado por retener al personal que tienen en plantilla y actualizar sus competencias. De esta forma, pueden combinar la formación y el trabajo. Según una encuesta realizada en 2014 por el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, antes de la crisis costaba encontrar personal cualificado, por lo que ahora las empresas quieren conservar los recursos humanos que necesitan para hacer frente a las nuevas necesidades económicas y laborales. Utilizan las bonificaciones que ofrece el Estado para formar a sus empleados, aunque eso signifique perder unas horas de trabajo.

Este sistema de bonificación resulta muy interesante. Las empresas pueden verse recompensadas, en cierto modo por la contribución que hacen en la seguridad social. Las dos iniciativas existentes para la formación en empresas son

- *Formación programada por las empresas.* Se trata de la formación que llevan a cabo las asociaciones en las empresas para sus trabajadores, se financian a través de las bonificaciones en las cuotas que pagana a la seguridad social. De esta forma se les ofrece la oportunidad de realizar cursos enfocados a satisfacer las necesidades de formación reales y

específicas de los trabajadores. Por otro lado, los trabajadores pueden asistir a dichos cursos de formación en los que obtendrán una titulación o acreditación oficial, mientras que la empresa se puede bonificar por los costes salariales de los trabajadores durante el tiempo que no estén en su puesto de trabajo.

Esta formación permite a las empresas un aumento de su competitividad y productividad, ya que desarrolla las competencias y cualificaciones de sus empleados. Con este sistema la empresa puede escoger la formación que sus asalariados necesitan, así como la fecha de realización. Por lo que le permite organizarla adecuada, de manera que les suponga un menor entorpecimiento en el desarrollo del puesto de trabajo.

- *Formación subvencionada.* En caso de que una empresa sea un centro de formación o entidad representativa de tu ámbito territorial y cumpliendo todos los requisitos establecidos para las convocatorias actuales, puede solicitar una subvención de su plan formativo con el objetivo de que la realización de los cursos sea gratuita.

La bonificación se puede llevar a cabo en 8 pasos:

1. Calcular el crédito: Para calcular el crédito disponible de una empresa se deben consultar los recibos de liquidaciones ingresados del ejercicio anterior.

A continuación se realiza un ejemplo de aplicación de la fórmula a emplear:

Crédito Empresa =	Cuantía ingresada por formación profesional	Bonificación según plantilla*	
	Suma "Base otras cotizaciones"	*Plantilla Media	Porcentaje
	X	De 1 a 9 trabajadores	100%
	0.7	De 10 a 49 trabajadores	75%
		De 50 a 249 trabajadores	60%
		De 250 o más trabajadores	50%

2. Obtener el certificado digital: este proceso se realiza de forma telemática. Por lo que se necesita el certificado digital que acredite una persona jurídica o en caso de ser autónomo con asalariados, necesitaría de un acceso en la Fundación.
3. Darse de alta en la aplicación telemática: se realizará a través de la plataforma.
4. Informar a la representación legal de los trabajadores: Antes del comienzo de los cursos, la empresa deberá aportar al representante de los trabajadores unos datos como: denominación del curso y objetivos, número de participantes, calendario previsto, medios pedagógicos necesarios, criterios de selección de los participantes, lugar de realización y balance de acciones formativas del ejercicio precedente.
5. Comunicar el inicio del curso: Una vez fijada, la cancelación o cambio supondrá una penalización a la empresa.
6. Realizar la formación: La duración del curso no podrá ser inferior a 2 horas, ni superar las 8 diarias. Para el trabajador no supondrá ningún coste. La formación se impartirá y tras su finalización se llevará a cabo una evaluación de la misma.
7. Comunicar la finalización: En la plataforma se deberá comunicar la finalización del curso. Comunicando el listado total de trabajadores que lo han realizado, total de costes (directos como indirectos) y cuantía y mes en el que se aplicará la bonificación.
8. Aplicar la bonificación: la empresa podrá practicar dicha bonificación a partir de la comunicación de finalización de la formación hasta diciembre del año en curso.

En la práctica habitual, las entidades formativas reconocidas por la fundación poseen las herramientas necesarias, así como los conocimientos para poder poner en marcha el procedimiento anteriormente mencionado. Dichas entidades deben estar previamente validadas por el SEPE como tales.

Con la alta tasa de desempleo, los trabajadores que más se demandan a la hora de contratar son, por lo general, personas con experiencia pero con un nivel de formación bajo, según el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, debido a que exigen menor sueldo, pero esto lo podríamos tomar como una medida a corto plazo. Se cree que a largo plazo, los sectores con más crecimiento son los que requieren un nivel de formación medio o superior, por lo que se necesita personal cualificado y con variedad de competencias bien desarrolladas. Lo que dará lugar a que el país evolucione de una manera favorable y vayan cambiando sus “reglas” y estrategias, en consonancia con la demanda.

3. Presentación Empresa

La empresa con la que vamos a trabajar mediante la realización de un plan de intervención, es una empresa familiar dedicada a la construcción y conservación de obra civil e industrial. Dicha empresa, cuenta con una estructura sólida y de gran prestigio. Esta empresa también se ha visto afectada por la crisis, pero ha sabido mantener su posición en el mercado.

Sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX, con la explotación de diversas destilerías de alquitrán de hulla, procedente de hornos de coque. Cuyo producto, es empleado para el pavimentado de carreteras. En 1943 es cuando fundan la compañía de pavimentos de asfalto y alquitrán. La sociedad nace en la Comunidad Valenciana y a día de hoy es referencia en España en su sector.

Cuando la empresa comenzó a dar beneficios, decidió invertir dichos excedentes y amplió su campo de actuación hacia la construcción de todo tipo de infraestructuras civiles e industriales, tales como urbanizaciones, naves industriales, obras hidráulicas, puertos, ferrocarriles o puentes, además de carreteras y autovías. Todo ello para aumentar su polivalencia. Decisión que se ha convertido en una estrategia clave para llegar a conseguir su buen posicionamiento en el mercado español.

Actualmente, cuenta con más de 500 profesionales y un equipo técnico amplio y cualificado, con más de 80 ingenieros técnicos y superiores. También cuenta con un departamento de innovación propio, el cual le permite mantener su posición en el mercado.

Además, es la primera empresa del sector en la Comunidad Valenciana por facturación y fondos propios. Cuenta una gran solvencia técnica y económica, lo que se traduce en una garantía muy apreciada por sus clientes y proveedores.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General:

El objetivo de este trabajo es el diseño de un plan de intervención que mejore ciertas competencias profesionales del personal de administración de la empresa seleccionada. De este modo, el nivel de competencias de dicho personal se ajustará en mayor medida a las necesidades actuales de la empresa. Esta mejoría de las competencias laborales de los empleados se realizará a través de la formación.

Objetivos secundarios:

- Disponer de un plan de evaluación que permita conocer el nivel de competencias de una muestra seleccionada.
- Diseño de un plan de intervención que permita aumentar la polivalencia de los empleados.
- Mejorar su capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías. Permitirá mejorar la flexibilidad y efectividad del uso de las tecnologías actuales.
- Disminuir la inseguridad laboral percibida

5. DESARROLLO DEL PLAN DE INTERVENCION

Muestra

El departamento de administración de la empresa seleccionada consta de 62 personas, de los cuales 54 son administrativos, 32 mujeres y 22 hombres. Además, 8 son responsables, todos varones, con una edad media de 38 años y unos 10 años de años de antigüedad.

5.1. Toma de contacto con la organización

Para comenzar el proyecto, la primera acción que debe llevarse a cabo es buscar información de la empresa. Antes de ponernos en contacto con la empresa, queremos conocerla lo máximo posible de forma externa. Esta información nos permitirá contextualizar las posibles acciones a llevar a cabo, así como conocer el ambiente en el que desarrolla su actividad. Una vez que contamos con información básica de la empresa, deberemos ponernos en contacto con sus directivos, para concertar una reunión con los responsables del departamento de administración. Dicha reunión se concreta una semana después de ponernos en contacto por primera vez. Se realizaría en una de sus salas de reuniones, en su sede central, debido a que es una empresa que cuenta con varios emplazamientos repartidos por el territorio nacional. Decidimos hacerlo allí para que el personal de la empresa tenga que desplazarse lo mínimo y este proyecto les resulte lo más cómodo y satisfactorio posible. A la reunión deberían asistir dos personas. El objetivo de dicha reunión es recopilar información sobre su funcionamiento, misión así como sus necesidades, punto clave para nosotros. Además, durante este encuentro debemos de plantear Nuestra posición en la reunión debe ser, principalmente escuchar y confirmar cualquier duda que nos pueda plantear, obviamente durante toda la sesión deberemos de tomar notas. Una vez finalizada, deberemos de tomarnos un tiempo prudencial para poder plantear un plan de intervención personalizado y detallado acorde con los planteamientos de la entidad.

5.2. Planteamiento del plan de intervención

Una vez estudiado todo detenidamente y decidido un plan de actuación, deberemos de volver a contactar con la empresa. Concertamos otra reunión, pero en este caso, breve y sólo con los directivos encargados de realizar esta mejora. Les expondremos nuestra percepción y explicamos en qué campos hemos observado que su personal de administración necesitaría ampliar su formación. Nuestras recomendaciones irían orientadas a la mejora de competencias relacionadas con el trato con el cliente, tanto de forma verbal como para-verbal y la gestión del conocimiento de las nuevas tecnologías. En caso de producirse acuerdo entre ambas partes, se plantea el método de trabajo con la finalidad de ser aprobado por los directivos, así como el presupuesto planificado. El

planteamiento inicial es contar con un presupuesto ajustado y mínimo, trabajando desde el prisma de la formación bonificada.

5.3.- Identificación de las necesidades

A las dos semanas de la primera reunión, en la que se encontraba el personal con el que vamos a llevar a cabo el proyecto, deberemos llevar a la práctica la segunda parte del proyecto. Esta constará de una entrevista individual, que nos permitirá conocer mejor a la persona, y de un cuestionario que pasaremos a todo el personal del departamento en cuestión.

Entrevista personal:

La entrevista personal semi-estructurada cuenta con las preguntas planteadas recogidas dentro del Plan Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013 (Más información en anexo 1) para la evaluación de competencias profesionales relacionadas con la atención al cliente:

- Podrías indicarnos brevemente, sus funciones en esta empresa?
- Define para ti el concepto de atención al cliente.
- ¿De qué forma captas sus necesidades?
- Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.
- Descríbeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente.
- ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas?
- ¿Qué cambiarías de la actual política de tu empresa de atención al cliente?
- ¿Cuál ha sido el último cliente que has perdido? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse implementado y no se hicieron?
- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?
- ¿Recuerdas alguna mejora que has tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente?
- Cuéntame la última vez que tuviste que convencer a un cliente de que aquello que te estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses.

- ¿Cómo se manejan las objeciones de un cliente?
- ¿Qué herramientas de trabajo empleas habitualmente o con mayor frecuencia en el día a día?
- Si le pidiéramos propuestas de mejora que puedan facilitar el desarrollo de su trabajo, ¿cuáles serían tus propuestas?
- ¿Consideras la formación como importante para tu trabajo?

La entrevista va dirigida al personal del departamento de administración de la empresa. Es al personal al que va dirigido todo el proyecto y al que nos hemos adaptado para diseñar el plan de intervención, con el objetivo de adecuar su formación, mejorando sus competencias profesionales.

La elección de realizar este tipo de entrevista se debe a que nos permite determinar la información relevante que queremos obtener. Tendrá una duración de 15- 20 minutos. En ella se le realizarán al personal preguntas abiertas, en las que no sólo contestarán lo que les preguntamos, tienen la opción de matizar. Este tipo de entrevista nos proporcionará información muy valiosa, debido a que los empleados pueden comentar cualquier cosa que crean que se puede mejorar o que ya está correcta. Es un método un poco costoso, ya que implica que nos desplazemos a su oficina y dediquemos unos días a las entrevistas, pero la información obtenida es mucho más rica.

Además en dicha entrevista se les pedirá a los empleados que cumplimenten un cuestionario para poder evaluar su nivel de competencias. Concretamente se ha seleccionado el cuestionario CompeTEA (2009), permitiéndonos así evaluar las cinco grandes áreas de competencias profesionales: Área intrapersonal, Área interpersonal, Área de desarrollo de tareas, Área del entorno, Área gerencial.

Dicho cuestionario será auto-administrado por vía web, lo que permitirá que todos tengan un rápido acceso y que al estar en solitario, puedan ser más sinceros, ya que debe realizarse de forma anónima sin sentirse presionados. Este cuestionario, tiene otra ventaja, nos permite obtener la información de forma rápida y filtrar las preguntas que más nos interesan. Además supone un coste mínimo, ya que no se necesita desplazamiento, sin embargo deberemos tener en cuenta el coste de la adquisición de dicho instrumento de medición.

Una vez finalizada la recogida de información, utilizaremos una semana aproximadamente para estudiar todos los datos conseguidos y poder adecuar lo mejor posible el proyecto de formación a las necesidades del personal.

Tras esto, se procederá con una exposición del planteamiento a los directivos de la organización. En todo momento las respuestas individuales de cada trabajador serán anónimas. Con el objetivo de poder presentar el plan de intervención, se realizará una breve reunión con la directiva donde se expondrán los siguientes puntos:

- Punto de partida: valoración de estado actual, resultados objetivos.
- Exposición de plan de intervención adecuado a necesidades evaluadas.
- Exposición de método de trabajo y cronograma de actuación
- Ruegos y preguntas

5.4. Aplicación

Tras la fase de evaluación, se procederá con la planificación de la formación orientada en primera instancia a mejorar la atención al cliente, tanto telefónica como personal, y la gestión del conocimiento de nuevas técnicas gratuitas.

Para ello, el personal deberá asistir a cinco acciones formativas, que les permitirán mejorar dichas competencias.

Acción formativa 1: Atención al cliente en comercio

El curso de atención al cliente tiene como finalidad perfeccionar las técnicas de atención al cliente, para mejorar la misma en el sector del pequeño comercio.

Objetivos: Conocer los factores que determinan el comportamiento del consumidor, y su influencia sobre el consumo. Proporcionar información para la adquisición de conocimientos sobre las habilidades sociales generales, de comunicación y de negociación necesarias en las interacciones cliente-vendedor de los procesos de venta. Facilitar información para la adquisición de conocimientos sobre técnicas de venta y estrategia de solución de problemas.

Competencias profesionales a desarrollar: Detectar las expectativas del cliente, analizar las necesidades del cliente, proporcionar soluciones idóneas para satisfacer necesidades, desarrollar habilidades de comunicación y capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación. (Más información en anexo 2)

La duración de este curso será de 20 horas, repartidas en 6 módulos diferentes y una sesión final de ejercicios prácticos. Para la evaluación del personal, se les realizará un cuestionario online a través de nuestra plataforma, que contará con 10 preguntas tipo test de cada módulo, con tres opciones de respuesta. Se considerará superado, al obtener más de un 70% de aciertos en cada uno. El módulo práctico, se evaluará presentando los trabajos bien realizados en la plataforma antes de la fecha límite fijado.

Acción formativa 2: Comportamiento del consumidor

Este curso pretende dotar a los alumnos sobre nociones básicas de psicología comercial aplicada al estudio del comportamiento del consumidor. De este modo, podrán establecer estrategias de ventas más acertadas.

Objetivos: Conocer los principios de influencia psicológicos asociados a campañas de marketing y Conocer procesos de evaluación de satisfacción de clientes.

Competencias profesionales a desarrollar: Capacidad de análisis.

Este curso tendrá una duración de 15 horas, repartidas en tres módulos. El sistema de evaluación será el mismo que para el curso anterior.

(Más información en anexo 3)

Acción formativa 3: Hablar en público

Busca mejorar las habilidades de hablar en público, trabajando sobre todos los elementos de comunicación. Dotará a los alumnos de herramientas y técnicas que mejoren la exposición de sus discursos.

Objetivos: Mejora de la comunicación verbal de los alumnos, mejora de la comunicación no verbal, mejora de la comunicación para-verbal, optimización de presentaciones, mantener y crear un nivel de atención adecuado en la audiencia.

Competencias profesionales: Capacidad de comunicación verbal, capacidad de expresión de ideas en público y Tolerancia al estrés de hablar en público.

El curso tendrá una duración de 23 horas, repartidas en cinco módulos. Cuatro son teóricos y el último es una presentación individual. La evaluación de este curso es la misma que en los anteriores para la parte teórica, pero la parte práctica se superará al realizar una buena presentación individual, en la que demostrará lo aprendido.

(Más información en anexo 4)

Acción formativa 4: Herramientas Google para tu negocio

Pretende dotar a los alumnos de conocimientos básicos para mejorar en la gestión, planificación y comunicaciones de su negocio, a través de herramientas Google gratuitas.

Objetivos: Optimizar la gestión de documentos compartidos, optimizar el uso del correo electrónico para aumentar organización y mejorar la comunicación entre miembros de una pequeña empresa.

Competencias profesionales: Capacidad de planificación y organización y gestión eficaz del conocimiento.

La duración de este curso será de 21 horas. Estas horas estarán repartidas en cuatro módulos teóricos y uno práctico. La evaluación de los teóricos será la misma que la de todos los anteriores, pero el módulo práctico se evaluará mediante la creación de un site corporativo o personal.

(Más información en anexo 5)

Acción formativa 5: Gestión de redes sociales

El curso de gestión de redes sociales, pretende introducir en el conocimiento del marketing digital, analizando y ofreciendo información de múltiples opciones para una gestión propia de las redes sociales.

Objetivos: Proporcionar información sobre la creación y puesta en marcha de perfiles en redes sociales para pymes, conocer las diferentes acciones de marketing que pueden llevarse a cabo desde redes sociales, comprender nociones básicas de redacción para su optimización en redes sociales y conocer los procesos de análisis básicos en redes sociales.

Competencias profesionales: Conocimiento sobre gestión de redes sociales, desarrollar habilidades de comunicación a través de redes sociales, capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito, capacidad para redactar ideas de forma correcta, de forma que sean comprendidas sin necesidad de concurriendo previo y capacidad para adaptarse a nuevos entornos, que permita desarrollo organizacional.

En este curso se impartirán un total de 23 horas, repartidas en cinco módulos, cuatro teóricos y uno práctica. La evaluación de los módulos teóricos será la misma que en todos los anteriores, superar un 70% de las preguntas tipo test que se realizarán de cada módulo. La parte práctica se evaluará mediante una presentación individual.

(Más información en anexo 6)

Para la realización de los cursos, se necesitará un proyector, con su respectiva pantalla. También hará falta un portátil propio, mientras que cada alumno deberá llevar su propio portátil para poder acceder a los temarios en cualquier momento y a los ejercicios prácticos que se les faciliten. En caso de no poder contar con dicho material, se solicitará a la organización posibles opciones de trabajo.

En la parte de evaluación práctica, se les exigirá a los alumnos que realicen la presentación como si fuera una situación real. Por lo que deberán acudir con una vestimenta adecuada, utilizar un lenguaje apropiado y cuidar la gesticulación. Además deberán adaptarse al tiempo fijado para la presentación. Mínimo 5 minutos y máximo 10 minutos.

Dicha formación, puede planificarse para llevarse a cabo en un periodo de tres meses. Comenzando en septiembre y finalizando en diciembre. El calendario de formación previsto sería el siguiente:

1. Curso de atención al cliente en comercio: El curso de atención al cliente tiene una duración de 20 horas, por lo que se ha previsto de realizar 5 horas al día en periodo de tarde. El comienzo de esta acción formativa tendría lugar el día 2 de

septiembre. Seguida su realización del día 6, 8 y 9 del mismo mes. El horario de realización sería de 16:00 a 21:00 horas.

2. Comportamiento del consumidor: Este curso formativo consta de un total de 15 horas, por lo que se repartirían en 3 días. El comienzo estaría previsto para el 26 de septiembre y el resto de días serían el 28 y 30 del mes citado. La duración será de 5 horas diarias con horario de 15:30 a 20:30.
3. Hablar en público: Esta acción formativa está repartida a lo largo de 6 días, debido a que tiene una duración total de 23 horas lectivas. La duración será de 4 horas en periodo de tarde, excepto el último día que será de 3 horas. Los días en los que se llevaría a cabo sería día 10, 12, 14, 20, 21 y 28 de octubre. Horario: 16:00 a 20:00 horas. Último día de 16:00 a 19:00 horas.
4. Herramientas Google para tu negocio: El curso de herramientas de Google consta de un total de 21 horas, impartidas en sesión de tarde durante cuatro días. Cada sesión formativa tendrá una duración de 5 horas, exceptuando el día de la finalización que será de 6 horas. Esta formación sería impartida los días 1, 3, 4 y 7 de noviembre. El horario en el que se llevaría a cabo dicha formación sería de 16:00 a 21:00 y el día 7 de noviembre de 15:00 a 21:00 horas.
5. Gestión en redes sociales: Por último estaría en curso de gestión en redes sociales, que consta de 23 horas formativas. Dichas horas, se repartirían en sesiones de 4 horas, a excepción del día final, que se impartirían 3. Los días previstos para la acción formativa serían el 22, 24, 25, 29 de noviembre y los días 1 y 2 del mes de diciembre. El horario sería de 15:30 a 19:30 y último día de 16:00 a 19:00 horas.

A continuación, se muestran las fechas de las acciones formativas propuestas de manera más visual en el calendario. Con dicha imagen, los directivos de la empresa y el personal de administración podrán consultar de manera más cómoda cuando se realiza cada curso. Deberán tener en cuenta que son fechas propuestas, lo que les va a permitir que si algún día de los mencionados, al personal que se va a formar o a la empresa, no le parece el más adecuado, tendrán la opción de efectuar el cambio. Dicho cambio, se podrá llevar a cabo siempre que se avise dentro del plazo estipulado, en este caso con más de 15 días de anterioridad al comienzo de la formación. En caso de solicitar este cambio de calendario, habrá que consultar con el profesorado pertinente que impartirá el curso y si no hubiera ningún problema se procedería a llevar a cabo dicha modificación.

Septiembre 2016						
L	M	M	J	V	S	D
			1	2 Comienzo Curso Att. Cliente en Comercio	3	4
5	6 2º Sesión Curso Att. Cliente en Comercio	7	8 3º Sesión Curso Att. Cliente en Comercio	9 Fin Curso Att. Cliente en Comercio	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26 Comienzo Curso Comport. Del consumidor	27	28 2º Sesión Comport. Del consumidor	29	30 Fin Curso Comport. Del consumidor		
Octubre 2016						
L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10 Comienzo Curso Hablar en Público	11	12 2º Sesión Curso Hablar en Público	13	14 3º Sesión Curso Hablar en Público	15	16
17	18	19	20 4º Sesión Curso Hablar en Público	21 5º Sesión Curso Hablar en Público	22	23
24	25	26	27	28 Fin Curso Hablar en Público	29	30

31

Noviembre 2016

L	M	M	J	V	S	D
	1 Comienzo Curso Herram. Google para tu negocio	2	3 2ª Sesión Curso Herram. Google para tu negocio	4 3ª Sesión Curso Herram. Google para tu negocio	5	6
7 Fin Curso Herram. Google para tu negocio	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22 Comienzo Curso Gestión de Redes Sociales	23	24 2ª Sesión Curso Gestión de Redes Sociales	25 3ª Sesión Gestión de Redes Sociales	26	27
28	29 4ª Sesión Curso Gestión de Redes Sociales	30				

Diciembre 2016

L	M	M	J	V	S	D
			1 5ª Sesión Gestión de Redes Sociales	2 Fin Curso Gestión de Redes Sociales	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25

26	27	28	29	30	31
----	----	----	----	----	----

5.5.- Evaluación post-intervención

Una vez que el personal ha superado con éxito los cursos, deberemos llevar a cabo una evaluación post intervención. Con el objetivo de conocer la eficacia de las acciones formativas se lleva a cabo una nueva medida con el cuestionario seleccionado y una nueva ronda de entrevistas. En este caso las entrevistas se centraran en conocer la satisfacción con los cursos de formación.

5.6. Presentación de resultados

Tras la finalización de todas las fases del plan de intervención propuesto se debe elaborar un informe final de resultados que se presentará a los directivos de la entidad con el objetivo de informarle del proceso llevado a cabo, así como de las competencias profesionales adquiridas por su personal.

5.7. Post evaluación fin proyecto

Una vez que se ha finalizado por completo el plan de intervención y se hubieran presentado los resultados a la empresa, transcurridos 6 meses posteriores, se procedería a realizar de nuevo una evaluación al personal empleando el mismo método de inicio, para poder obtener resultados comparables. El objetivo de esta nueva evaluación sería cerciorarnos de que la formación impartida había sido un éxito, aumentado así las competencias del personal. En caso contrario, es decir, que los resultados de dicha post-evaluación no fuera adecuados se establecería un nuevo planteamiento de intervención. En esta nuevo planteamiento, nuestros objetivos deben centrarse en ofrecer formación de refresco de los contenidos pertinentes y capacidades que se les habrían impartido durante el proceso anterior. Como en el caso anterior, todos los resultados se les presentará un informe a los directivos de la empresa con los procesos y progresos llevados a cabo.

6. Conclusiones

Durante todo desarrollo del proyecto hemos ido tratando la importancia de las competencias profesionales en el mercado laboral. Estas competencias se han ido desarrollando de manera secuencial. Partiendo de su encuadre en la situación de crisis económica que sufre el país desde el año 2007 y tomando como referencia ese marco, hemos podido presentar qué son las competencias y por qué son tan importantes para que una empresa tenga éxito, que es la finalidad de todas las sociedades.

La situación que existía antes de la crisis económica se caracterizaba por una gran proliferación económica, por lo que había muchos puestos de trabajo y los empresarios no daban una gran importancia a este tipo de competencias. En cada caso, contrataban al trabajador y si en un periodo de tiempo no cumplía con sus expectativas, el mismo era despedido y sustituido por otro. Tras 2008, al producirse esta situación de gran endeudamiento, los puestos de trabajos comenzaron a ser escasos y llegó el momento de dar importancia a las competencias profesionales. Por esta razón hay muy pocos estudios, hasta el momento, que traten de las competencias profesionales como punto clave para el éxito de la empresa. Lo habitual es que dichos estudios se realicen y entren en el ámbito de la educación.

El presente proyecto profundiza en las competencias básicas que necesita un empleado para un correcto desempeño de su trabajo, pero más concretamente, sirve de utilidad a la empresa a la que le hemos diseñado el plan de intervención para mejorar las competencias de sus empleados del departamento de administración. Con esta finalidad, se presta mayor atención a la formación que tienen de base los trabajadores, a sus expectativas y a su perspectiva sobre qué podrían mejorar o qué formación sería necesaria en cada caso. A partir de este punto, obtendremos la línea de partida sobre la que diseñar el plan de intervención. Este punto de inicio estará basado en la formación de dos aspectos claves que necesita una empresa, en su personal, en el momento de desarrollo que nos encontramos. Estas dos líneas son: el trato con el cliente (de manera personal o telefónica) y la gestión de las nuevas tecnologías gratuitas.

Un asunto que debe estar presente siempre a la hora de impartir una formación, es que se trata de personas de diferentes características, edad y costumbres, por lo que puede que el resultado obtenido tras esta formación, no sea el esperado por parte de todos. Las personas aprenden con la repetición de actos y a veces cuesta modificar algunas

costumbres adquiridas. Por este motivo, es importante comenzar la propuesta del plan de intervención con una evaluación de las competencias actuales de la plantilla.

Además, en la situación en la que se encuentra el país en este momento, la mayor parte de las personas viven una situación de angustia constante, ya que o se encuentran sin trabajo o en caso de tenerlo, sienten el miedo a perderlo. Sin embargo, bajo nuestra opinión personal no debería ser así, en puesto de tomar las situaciones con angustia o desmotivación, deben de hacerles frente. Convertir esa situación en una oportunidad para demostrar de lo que son capaces. En caso de carecer de alguna aptitud necesaria para mejorar su trabajo, deben formarse para adquirirla y ser los mejores. Respecto a la empresa, esta situación también le afecta, esa incertidumbre se traduce en un bajo rendimiento laboral, por lo que la empresa debe tranquilizar a sus trabajadores, ofreciendo esa formación necesaria en caso de carecer de ella.

Por esta razón, la empresa con la que planteamos trabajar de estar de acuerdo en el planteamiento del diseño del plan de intervención adaptado a su sociedad, deben sensibilizarse en la idea de que un personal formado siempre aporta más beneficio y tranquilidad a la empresa. Por este motivo, se hace necesario plasmar, que en este proyecto, juegan un importante papel tanto los directivos de la empresa, encargados de tomar las decisiones y detectar necesidades, como los empleados de administración, encargados de proporcionarnos la valiosa de información sobre qué formación era necesaria.

Una vez que las empresas detectan que existen necesidades por cubrir en las competencias de sus trabajadores, deben de ponerles solución, dándoles la formación precisa. Sin embargo, nos encontramos en un entorno muy cambiante, por lo que es muy recomendable que cada cierto tiempo, de manera anual, por ejemplo, se les pase un cuestionario para ver si sus competencias se han ido desarrollando y adaptando a los nuevos tiempos.

En el caso del plan de intervención que hemos propuesto a la empresa, los objetivos que pretenden cumplir se verían cubiertos, con las acciones formativas que hemos propuesto a los directivos para su personal, los empleados conseguirían adquirir las siguientes competencias profesionales:

- Acción formativa de atención al cliente en comercio: conocer más al cliente, detectando qué expectativas tiene. Analizar sus necesidades, aportándoles soluciones para poder satisfacerlas. Desarrollarían su capacidad de

comunicarse con los demás y de retener la información que realmente es importante entre todo lo que le cuenta el cliente.

- Acción formativa sobre el comportamiento del consumidor: este curso permitirá al asalariado conocer mejor de qué manera afecta el marketing a los consumidores y los procesos que llevan a los clientes a decantarse por un producto o servicio determinado.
- Acción formativa para hablar en público: esta formación pretende que el empleado desarrolle su capacidad de relacionarse con los clientes. Les forma para que sepan combatir el estrés de hablar en público, para que sepan expresarse de la manera más correcta posible y sin temor o vergüenza.
- Acción formativa de herramientas de Google para tu negocio: con este curso el empleado va a adquirir la capacidad de utilizar las herramientas que en este momento nos ofrece Google de manera gratuita. Estas herramientas van a permitir una mejor gestión y planificación del negocio, ya que con ellas se puede llevar a cabo un mejor uso del correo electrónico y compartir documentos de una manera más rápida y eficaz. También permite mejorar la comunicación entre las personas de empresas de reducidas dimensiones.
- Acción formativa en gestión de redes sociales: esta formación les puede resultar una de las más interesantes, debido a que una empresa hoy en día debe estar actualizada. Es muy importante contar con redes sociales debido a que los clientes antes de ir a ver una empresa, primero consultan las redes a ver si aparece y se pueden informar previamente.

Las competencias profesionales que permite adquirir este curso son tener un amplio conocimiento sobre la gestión de redes sociales. A los empleados se les enseña a desarrollar sus habilidades de comunicación a través de estas redes. Les va a dar la facultad de entender aquellos asuntos del negocio que afectan tanto a la rentabilidad, como al crecimiento de la empresa, teniendo como objetivo principal maximizar el éxito de la sociedad. Podrán adquirir la competencia profesional de poder redactar cualquier cosa o idea de forma que sea comprensible para todo el público, sin necesidad de contar con una formación previa. Además esta formación les va a conceder la capacidad de adaptación a nuevos entornos, con el objetivo de un mayor desarrollo de la organización.

Para finalizar este último apartado del proyecto, no debe olvidarse que esta formación, aunque se aplique a una empresa determinada, el personal siempre contará con ella. Por lo que no deben tomar estos cursos como una pérdida de tiempo o un mero trámite más que la empresa pide para estar actualizada. Esta formación a las personas que la reciban, les va a poder permitir que si el día de mañana se queda sin trabajo, tengan mayores oportunidades de encontrar un nuevo empleo. Contarán con mayor número de competencias, que les harán más polivalentes. Esto también les permitirá poder avanzar en su carrera profesional, ascender. Además, hay que tener en cuenta que una persona está sometida toda su vida a un proceso de formación continua. Al estar activos, siempre nos estamos formando y adquiriendo nuevas capacidades. Este aprendizaje será fundamental en nuestra vida y será sobretodo de manera audiovisual y no escrito.

Así pues, podemos concluir, que la formación laboral es un punto fuerte, desde el punto de vista de la empresa, porque mejora las capacidades de sus trabajadores y por ello incrementa su empleabilidad y éxito, como desde el punto de vista de los trabajadores, aumentan sus habilidades y conocimientos que les servirán durante el resto de su vida.

Como reflexión, cabe citar la famosa frase que crearon las empresas de formación al inicio de la crisis y con la que todos estamos de acuerdo. “La formación no es un coste, sino una inversión”.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anónimo (2013). Aprender en tiempos de crisis. Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional. Recuperado el 28 de junio de 2016 de www.cedefop.europa.eu/files/9076_es.pdf

Anónimo, (2012). Actualización de Perspectivas de la economía mundial. La recuperación mundial se estanca, los riesgos a la baja se intensifican. Washington. Recuperado el 28 de Junio de 2016 de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2012/update/01/pdf/0112s.pdf>

Ariño Lecina, E. (2012). La importancia de las competencias. Blog Plan de Empleo. Recuperado el 28 de Junio de 2016 de <https://plandempleo.com/2012/05/31/la-importancia-de-las-competencias/>

Autiero, V. (2010). La crisis del sector de la Construcción en España. Revista estrategias de inversión. Recuperado el 28 de Junio de 2016 de <http://www.estrategiasdeinversion.com/noticias/crisis-sector-construccion-espana#ixzz454NQEE2w>

- Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz (2016). Recuperado el 28 de Junio de 2016 de http://www.vitoria-gasteiz.org/we001/was/we001Action.do?idioma=es&aplicacion=wb021&tabla=contenido&uid=u_107ffc00_138d6267ccb_7fd0
- Bernardos, G. (2009). Creación y destrucción de la burbuja inmobiliaria en España (La primera crisis global: procesos, consecuencias, medida), 850, pp 23-40.
- Cursos INEM (2016). Recuperado el 28 de Junio de 2016 de <http://cursosinemweb.es/>
- Fundación Tripartita (2016). ¿Cómo Bonificarte? La Bonificación en 8 pasos. Recuperado el 28 de Junio de 2016 de <http://www.fundaciontripartita.org/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/Bonificacion-8pasos.aspx>
- Fundación Tripartita (2016). Cómo acceder a formación subvencionada. Recuperado el 28 de Junio de 2016 de <http://www.fundaciontripartita.org/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/PlanesFormacion.aspx>
- Fundación Tripartita (2016). Qué es la formación programada por las empresas y cómo acceder. Recuperado el 28 de Junio de 2016 de <http://www.fundaciontripartita.org/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/ComoBonificarte.aspx>
- GINISTY, D. (1997) L'home au centre du debat sur les competences, Entreprisesformation, 103, 16-17.
- González Navarro, J. (2013). Unas 180 empresas cierran cada día desde que empezó la crisis. Periódico digital ABC. Recuperado el 28 de Junio de 2016 de <http://www.abc.es/economia/20130128/abci-cierres-empresas-201301280034.html>
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. Academy of management review, 9 (3), 438-448.
- Martínez del Amo, L. (2016). España recobra la cuarta parte de las 160.000 empresas cerradas en la crisis. Periódico digital económico diario abierto. Recuperado el 26 de Junio de 2016 de <http://www.diarioabierto.es/291648/espana-recobra-la-cuarta-parte-de-las-160-000-empresas-cerradas-en-la-crisis>
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. Papeles del Psicólogo. Vol. 35(1), pp. 31-39. Recuperado el de junio de 2016 de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2319.pdf>
- OIT (1993). Formación profesional, Glosario de términos escogidos. Ginebra

Plataforma para la promoción y difusión de la Formación Profesional para el Empleo. (2012). La gestión por competencias en las políticas de recursos humanos. Confederación de empresarios de Andalucía. Recuperado el 28 de Junio de 2016 de <http://infofpe.cea.es/fpe.php?section=c52>

Ramírez, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Recuperado el 28 de Junio de 2016 de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)



8. ANEXOS



Anexo 1



EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA UNA SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Durante una entrevista de selección debemos obtener información respecto a aquellas variables que hemos definido en el profesiograma y que se corresponden con lo que estamos buscando en aquella persona que deseamos incorporar. Mucha de esta información la podemos obtener a través del propio currículum del candidato (experiencia profesional, formación,...); sin embargo, hay otra mucha información que será más fácil recopilar a través de la entrevista personal. Es el caso de las competencias personales del candidato.

En este documento se incluyen diferentes ejemplos de preguntas que es posible realizar durante la entrevista, a fin de obtener información de las siguientes competencias:

-
- Iniciativa- autonomía
 - Dinamismo- energía
 - Orientación al cliente.
 - Capacidad de aprendizaje.
 - Productividad.
 - Adaptabilidad- flexibilidad.
 - Liderazgo.
 - Persuasión e influencia.
 - Trabajo en equipo.
 - Tolerancia a la presión.
 - Estabilidad emocional.
 - Resolución de problemas.
 - Visión de sí mismo.
 - Adecuación persona- puesto- empresa.
 - Expectativas de desarrollo profesional.
 - Motivación frente al nuevo cargo.

Iniciativa- autonomía

- ¿Qué has hecho en tu trabajo actual o pasado para que fuera más gratificante o efectivo? ¿Es éste el logro del que más orgulloso te sientes?
- Dame un ejemplo de una idea o sugerencia que le hayas propuesto a tu superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implementaste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- ¿En qué ocasiones de tu trabajo actual sientes que tienes que consultar a tu jefe antes de actuar?
- ¿Cuál son las tareas que más te gustan hacer en tu trabajo actual? ¿Y las más aburridas?
- Cuéntame un ejemplo de un proyecto o idea que hayas llevado a cabo a pesar de las limitaciones u oposiciones de algunos compañeros de trabajo. ¿De qué se trataba el proyecto?
- Cuéntame algo que no te pidió nadie que hicieras en su momento y de lo que ahora te arrepientes.
- Cuéntame la última vez que no estuviste de acuerdo con una decisión de tu jefe.

Dinamismo- energía

- Dame un ejemplo de una tarea o proyecto que te haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendiste? ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Cómo se desarrolla un día de trabajo típico? ¿Cuáles son los problemas diarios propios de tu trabajo? ¿Qué haces para resolverlos?
- ¿En qué situaciones laborales has sentido la necesidad de dejar

una tarea sin resolver?

Orientación al cliente

- Define para ti el concepto de atención al cliente.
- ¿De qué forma captas sus necesidades?
- Coméntame un episodio en el que pudiste brindar una óptima respuesta ante las demandas de un cliente.
- Descríbeme una situación en la que has tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente.
- ¿Qué has hecho para crear relaciones positivas con los clientes con los que interactúas?
- ¿Qué cambiarías de la actual política de tu empresa de atención al cliente?
- ¿Cuál ha sido el último cliente que has perdido? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse implementado y no se hicieron?
- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?
- ¿Recuerdas alguna mejora que has tenido que implementar por una insatisfacción particular de un cliente?
- Cuéntame la última vez que tuviste que convencer a un cliente de que aquello que te estaba solicitando iba en contra de sus propios intereses. ¿Cómo se manejan las objeciones de un cliente?

Capacidad de aprendizaje

- Describe alguna situación laboral en la que te haya costado aprender algo. ¿Dónde residía la dificultad?
- ¿Cómo te mantienes informado de los cambios importantes en tu campo de trabajo?
- ¿Cuáles han sido los problemas a los que has tenido que adaptarte en tu trabajo actual?

Productividad

- ¿Recuerdas alguna situación donde tu desempeño consideras que no fue todo lo exitoso que te hubiera gustado?
- Describe alguna situación que haya representado un auténtico desafío para ti.
- ¿Cuáles fueron los objetivos asignados para ti el año pasado? ¿Cuál fue el grado de cumplimiento?
- Comenta alguna situación en la que tu desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿En base a qué parámetros lo mides? ¿A qué atribuyes el que haya sido así?

Adaptabilidad- flexibilidad

- Supongo que habrás tenido que hacerte cargo de tareas que no eran usuales o propiamente tuyas. ¿Cómo las abordaste?
- En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dada dejan de serlo. ¿Te ha ocurrido esto alguna vez? ¿En qué situación?
- ¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que te has enfrentado? ¿Qué aprendizaje sacaste de ellas?

- ¿Qué diferencias percibes entre tu anterior empleo y el actual?
¿Qué diferencias hay entre la cultura actual y la anterior?
¿Cómo te adaptaste a ese cambio?
- ¿Cómo te sientes cuando alguien censura alguno de tus comportamientos?

Liderazgo

- ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño?
- ¿Qué nivel de decisiones delegas en tu equipo y cuáles no?
- ¿Cómo motivas a tus colaboradores? ¿Qué métodos te han resultado ser los mejores?
- ¿Qué te hace ser un buen líder?
- ¿Qué procedimientos utilizas para evaluar a tus colaboradores?
¿Y para evaluar tu propio trabajo?
- ¿Qué estrategias utilizas para hacer que acepen tus ideas u objetivos?
- ¿Con qué frecuencia te reúnes con tus colaboradores? ¿Cómo se preparan esas reuniones?
- Describe una situación en la que has tenido que reprender a alguno de tus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación?
- Ante una tarea compleja asignada al grupo al que coordinas, ¿Cómo lograste que todos respondieran?

- ¿Has tenido algún subordinado difícil de manejar? ¿Cómo se resolvió ese problema?
- ¿Cuentas con un plan de desarrollo de carrera para tus colaboradores? ¿En qué consiste?
- ¿Cómo detectas sus necesidades?
- Describe a tu jefe ideal.

Persuasión- Influencia

- Cuéntame una ocasión en la que has tenido que ganarte el apoyo de los demás respecto a una idea o recomendación tuya.

Trabajo en equipo

- Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo.
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
- Cuéntame una situación en la que has tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de tu agrado.
- ¿Con qué grupos o personas te has sentido más cómodo y has rendido mejor?

Tolerancia a la presión

- Describe la situación laboral más tensa que has tenido. ¿Cómo se resolvió?

- ¿Cómo tratas de descargar la presión diaria del trabajo y desconectar?
- Cuéntame alguna situación en la que has tenido que trabajar dentro de límites muy estrictos de tiempo.
- ¿Cuáles son las condiciones laborales más frustrantes para tí?
- ¿En qué condiciones laborales trabajas más eficazmente?

Estabilidad emocional

- Describe una situación donde un aspecto personal haya influido en tu rendimiento profesional.
- Cuéntame una situación en la que admitiste públicamente haber cometido un error.

Resolución de problemas

- Descríbeme una situación en la que te fue difícil cumplir con lo que habías prometido. ¿Cómo se resolvió?
- Cuéntame la última vez que te enfrentaste a una situación difícil y cómo la resolviste.

Visión de sí mismo

- ¿Qué aspectos de tu personalidad son los más valorados por las personas más cercanas a ti y qué otros suelen motivar el enfado de estas?

- ¿Cuáles son tus puntos fuertes y débiles?
- ¿Qué tienes que aprender como profesional? ¿Has tomado medidas para conseguir ese aprendizaje?

Adecuación persona- puesto- empresa

- ¿Cómo describirías tu situación de trabajo ideal?
- ¿Qué aspectos valoras más de una empresa? ¿Qué factores tienen que estar presentes en un puesto de trabajo para que estés motivado?
- ¿Qué impacto tiene la actividad que realizas en los objetivos de tu actual empresa?



Expectativas de desarrollo profesional

- ¿Cuáles son tus objetivos profesionales inmediatos y a largo plazo?

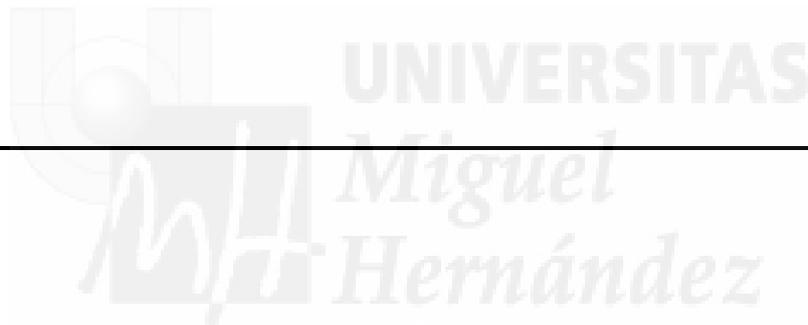
Motivaciones frente al nuevo cargo

- ¿Cuáles son las razones que te llevarían a aceptar este puesto?
- ¿Cuáles son las insatisfacciones de tu empleo actual?
- ¿En cuántos procesos de selección estás participando? ¿Para

qué puestos? ¿Cuál es tu interés por estas ofertas?

- ¿Qué esperas que esta empresa aporte a tu vida? ¿Y qué puedes aportarle tú?

Es importante recordar que un buen entrevistador nunca pregunta sin saber qué información quiere obtener con esa pregunta. Igualmente, debemos intentar que la entrevista sea lo más espontánea y natural posible, sin forzar cambios excesivamente bruscos en los temas. A fin de cuentas, lo que queremos es obtener información para tomar una decisión (¿es un candidato apto para el puesto?); por ello, deberemos "facilitar" las cosas al candidato para que pueda darnos información suficiente para tomar una decisión.



Anexo 2

Nombre del curso	Nº horas
Atención al cliente en comercio	20 h
Descripción	
El curso de atención al cliente tiene como finalidad perfeccionar las técnicas de atención al cliente, para mejorar la misma en el sector del pequeño comercio	
Objetivos del curso	
Conocer los factores que determinan el comportamiento del consumidor, y su influencia sobre el consumo. Proporcionar información para la adquisición de conocimientos sobre las habilidades sociales generales, de comunicación y de negociación necesarias en las interacciones cliente-vendedor de los procesos de venta Facilitar información para la adquisición de conocimientos sobre técnicas de venta y estrategia de solución de problemas	
Competencias profesionales desarrolladas	
<ul style="list-style-type: none">• Detectar las expectativas del cliente• Analizar las necesidades del cliente• Proporcionar soluciones idóneas para satisfacer necesidades• Desarrollar habilidades de comunicación• Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.	
Sistema de evaluación	
Cada modulo teórico, se evaluará mediante un cuestionario online a través de la plataforma de 10 preguntas tipo test, con tres opciones de respuesta, se considerará superado, al obtener un 70% de aciertos en cada uno de ellos. La evaluación del modulo VIII, se evaluara mediante la solución a los ejercicios propuestos, adjuntando los mismos a través de la plataforma, en la fecha indicada La calificación final del alumno se calculará del siguiente modo: Suma de calificaciones en cada cuestionario (80%) + Calificación de ejercicios prácticos (20%)	

Módulos formativos	
Modulo I: Toma de decisiones del consumidor	
Unidad 1.1. Reconocimiento de problemas	1 h
Unidad 1.2. Toma de decisiones	1,5 h
Modulo II: El vendedor como asesor	
Unida 2.1. Rol del vendedor	1 h
Unidad 2.2. Proceso de venta, recomendaciones	1,5 h
Modulo III: Componentes de la comunicación	
Unidad 3.1. Comunicación No verbal	1,5 h
Unidad 3.2. Comunicación Verbal	1,5 h
Unidad 3.3. Comunicación Para-verbal	1,5 h
Modulo IV: Proceso de venta	
Unidad 4.1. Identificación necesidades	1 h
Unidad 4.2. Selección de productos	1 h
Unidad 4.3.Satisfaccion de necesidades	1 h
Unidad 4.4. Servicio	1 h
Modulo V: Tratamiento de quejas y reclamaciones	
Unidad 5.1. Quejas y reclamaciones	2 h
Modulo VI: Atención telefónica	
Unidad 6.1. Atención telefónica	1 h
Modulo VII: Estudios de caso	
Ejercicios prácticos	3,5 h



Anexo 3

Nombre del curso	Nº horas
Comportamiento del consumidor	15 h
Descripción	
Este curso pretende dotar a los alumnos sobre nociones básicas de psicología comercial aplicada al estudio del comportamiento del consumidor. De este modo, podrán establecer estrategias de ventas más acertadas.	
Objetivos del curso	
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los principios de influencia psicológicos asociados a campañas de marketing - Conocer procesos de evaluación de satisfacción de clientes 	
Competencias profesionales desarrolladas	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis 	
Sistema de evaluación	
Cada modulo teórico, se evaluará mediante un cuestionario online a través de la plataforma de 10 preguntas tipo test, con tres opciones de respuesta, se considerará superado, al obtener un 70% de aciertos en cada uno de ellos.	
La evaluación del modulo VIII, se evaluara mediante la solución a los ejercicios propuestos, adjuntando los mismos a través de la plataforma, en la fecha indicada	
La calificación final del alumno se calculará del siguiente modo: Suma de calificaciones en cada cuestionario (80%) + Calificación de ejercicios prácticos (20%)	

Módulos formativos	
Modulo I: Conductas del consumidor actual	
Unidad 1.1. Factores influyentes	2 h
Unidad 1.2. Bienestar como determinante de la conducta de consumo	2 h
Modulo II: Principios psicológicos de influencia aplicados al marketing	
Unidad 3.1. Principios psicológicos de influencia	6 h
Modulo III: Satisfacción del consumidor	
Unidad 3.1. Satisfacción del cliente	2 h
Unidad 3.2. Métodos de evaluación de satisfacción del cliente	3 h

Anexo 4

Nombre del curso	Nº horas
Hablar en público de manera eficaz	23 h
Descripción	
El siguiente curso, busca mejorar las habilidades de hablar en público, trabajando sobre todos los elementos de comunicación. Dotará a los alumnos de herramientas y técnicas que mejoren la exposición de sus discursos.	
Objetivos del curso	
<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la comunicación verbal de los alumnos - Mejora de la comunicación no verbal - Mejora de la comunicación para-verbal - Optimización de presentaciones - Mantener y crear un nivel de atención adecuado en la audiencia 	
Competencias profesionales desarrolladas	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación verbal • Capacidad de expresión de ideas en público • Tolerancia al estrés de hablar en público 	
Sistema de evaluación	
Cada modulo teórico, se evaluará mediante un cuestionario online a través de la plataforma de 10 preguntas tipo test, con tres opciones de respuesta, se considerará superado, al obtener un 70% de aciertos en cada uno de ellos.	
La evaluación del modulo VIII, se evaluara mediante la solución a los ejercicios propuestos, adjuntando los mismos a través de la plataforma, en la fecha indicada	
La calificación final del alumno se calculará del siguiente modo: Suma de calificaciones en cada cuestionario (80%) + Calificación de ejercicios prácticos (20%)	

Módulos formativos	
Modulo I: La comunicación	
Unidad 1.1. El proceso comunicativo	2 h
Unidad 1.2. Errores en el proceso comunicativo	2 h
Modulo II: Componentes de las Comunicación	
Unidad 2.1. Componente verbal	1 h
Unidad 2.2. Componente no verbal	1 h
Unidad 2.3. Componente para verbal	1 h
Unidad 2.4. Componentes cognitivos	1 h
Unidad 2.5. Componentes fisiológicos	1 h
Modulo III: Barreras de comunicación	
Unidad 3.1. Barreras del emisor	1 h
Unidad 3.2. Barreras del receptor	1 h
Unidad 3.3. Barreras del entorno	1 h
Modulo IV: Habilidades para hablar en publico	
Unidad 4.1. Control de estrés	3 h
Unidad 4.2. Habilidades para hablar en publico	3 h
Modulo V: Actividad práctica	
Presentación individual	5 h

Anexo 5

Nombre del curso	Nº horas
Herramientas Google para tu negocio	20 h
Descripción	
Este curso pretende dotar a los alumnos de conocimientos básicos para mejorar en la gestión, planificación y comunicaciones de su negocio, a través de herramientas Google gratuitas.	
Objetivos del curso	
<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar la gestión de documentos compartidos - Optimizar el uso del correo electrónico para aumentar organización - Mejorar la comunicación entre miembros de una pequeña empresa 	
Competencias profesionales desarrolladas	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y organización • Gestión eficaz del conocimiento 	
Sistema de evaluación	
Cada modulo teórico, se evaluará mediante un cuestionario online a través de la plataforma de 10 preguntas tipo test, con tres opciones de respuesta, se considerará superado, al obtener un 70% de aciertos en cada uno de ellos.	
La evaluación del modulo VIII, se evaluara mediante la solución a los ejercicios propuestos, adjuntando los mismos a través de la plataforma, en la fecha indicada	
La calificación final del alumno se calculará del siguiente modo: Suma de calificaciones en cada cuestionario (80%) + Calificación de ejercicios prácticos (20%)	

Módulos formativos	
Modulo I: Gmail	
Unidad 1.1. Herramientas Google	1,5 h
Unidad 1.2. Herramientas y configuración de Gmail	1,5 h
Modulo II: Google Drive	
Unidad 2.1. Que es Google Drive y como puede mejorar nuestra gestión	1,5 h
Unidad 2.2. Creación de documentos compartidos	1,5 h
Modulo III: Google Sites	
Unidad 3.1. Que es un site y como puede mejorar nuestra gestión	1,5 h
Unidad 3.2. Creación, configuración y gestión e contenidos a través de Google Site	2,5 h
Unidad 3.3. Inclusión de Google Drive, Google calendar en site	1 h
Modulo IV: Google +	
Unidad 4.1. Que es Google + y como puede mejorar nuestra gestión	2 h
Modulo V: Ejercicio práctico	
Creación de site corporativo o personal	8 h

Anexo 6

Nombre del curso	Nº horas
Gestión de redes sociales	25 h
Descripción	
El curso de gestión de redes sociales, pretende introducir en el conocimiento del marketing digital, analizando y ofreciendo información de múltiples opciones para una gestión propia de las redes sociales.	
Objetivos del curso	
Proporcionar información sobre la creación y puesta en marcha de perfiles en redes sociales para pymes Conocer las diferentes acciones de marketing que pueden llevarse a cabo desde redes sociales Comprender nociones básicas de redacción para su optimización en redes sociales Conocer los procesos de análisis básicos en redes sociales	
Competencias profesionales desarrolladas	
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento sobre gestión de redes sociales• Desarrollar habilidades de comunicación a través de redes sociales• Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.• Capacidad para redactar ideas de forma correcta, de forma que sean comprendidas sin necesidad de concurriendo previo• Capacidad para adaptarse a nuevos entornos, que permita desarrollo organizacional	
Sistema de evaluación	
Cada modulo teórico, se evaluará mediante un cuestionario online a través de la plataforma de 10 preguntas tipo test, con tres opciones de respuesta, se considerará superado, al obtener un 70% de aciertos en cada uno de ellos. La evaluación del modulo VIII, se evaluara mediante la solución a los ejercicios propuestos, adjuntando los mismos a través de la plataforma, en la fecha indicada La calificación final del alumno se calculará del siguiente modo: Suma de calificaciones en cada cuestionario (80%) + Calificación de ejercicios prácticos (20%)	

Módulos formativos	
Modulo 0: Comunicación 2.0	
Unidad 0.1. Conoce la nueva comunicación 2.0	1,5 h
Modulo I: Planificación redes sociales	
Unidad 1.1. Redes sociales existentes	2 h
Modulo II: Youtube	
Unida 2.1. Creación de Canal y funcionamiento	1 h
Unidad 2.2. Youtube creadores	1,5 h
Modulo III: Facebook	
Unidad 3.1. Creación y gestión Fanpage	1,5 h
Unidad 3.2. Marketing en Facebook -Tipos de anuncios	2 h
Modulo IV: Comunity Manager	
Unidad 4.1. Ser comunity manager	3 h
Unidad 4.2. Habilidades y estrategias del comunity manager	3 h
Unidad 4.3. Creación de contenido – Redacción y comunicación eficaz	2 h
Unidad 4.4. Reputación online	2 h
Modulo V: Analítica en redes sociales	
Unidad 5.1. Analítica Youtube	1 h
Unidad 5.2. Analítica Facebook	1 h
Modulo VII: Prácticas	
Ejercicios prácticos	3,5 h

