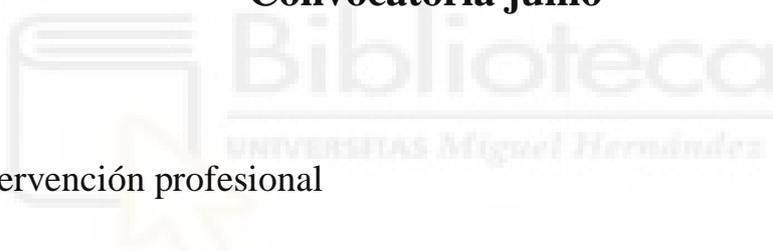




# **Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones**

**Curso 2021/2022**

**Convocatoria junio**



**Orientación:** Intervención profesional

**Título:** Elaboración de un Plan de Formación para la empresa IBG (Illice Brands Group)

**Estudiante:** Lorena Abadía Sánchez

**Tutora:** María José Alarcón García

**Código OIR:** 220508141437

Elche, a 31 de mayo de 2022

## Resumen

El presente trabajo pone de manifiesto la importancia que tiene para las empresas la formación de sus trabajadores y trabajadoras, dotándoles de conocimientos y competencias que ayuden a posicionarlas como organizaciones más competitivas. Asimismo, fomentan el desarrollo profesional de los miembros de las organizaciones, los hace estar más comprometidos con las empresas y permite contar con personal actualizado y motivado.

Por un lado, se ahondará en los aspectos teóricos del Plan de Formación, dónde se detallan los pasos a seguir para diseñar una formación a medida.

*“Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan. No formales y que se queden”. **Henry Ford***

Y por otro, se plasma el proceso de análisis y diseño de un programa de formación que se ha elaborado para la empresa ilicitana de venta de moda online IBG (Illice Brands Group).

Cabe destacar que dicha empresa nunca antes ha llevado a cabo un plan de formación, y dado que se trata de una organización muy familiarizada con las últimas tecnologías, en la cual se requieren diversas y cambiantes competencias digitales, se trata de un proyecto personalizado que podrá llevarse a cabo a lo largo del próximo año.

**Palabras Clave:** Plan de Formación – Competencias – Productividad



## **Abstract**

This paper highlights the importance for companies of training their employees, providing them with knowledge and skills that help position them as more competitive organizations. It also promotes the professional development of the members of the organizations, makes them more committed to the companies and allows them to have updated and motivated personnel.

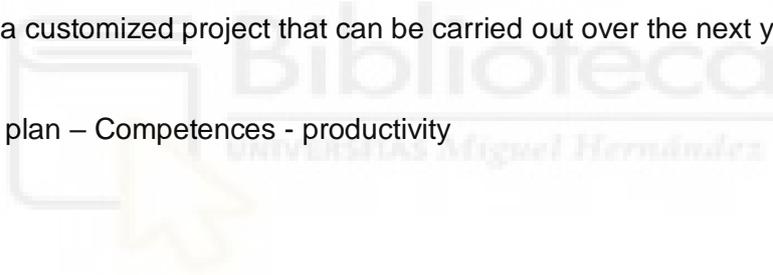
On the one hand, the theoretical aspects of the Training Plan will be discussed, detailing the steps to follow in order to design a customized training.

*"There is only one thing worse than training your employees and they leave. Not training them and having them stay". **Henry Ford***

And on the other hand, the process of analysis and design of a training program that has been developed for the Elche-based footwear and fashion company IBG (Illice Brands Group).

It should be noted that this company has never before carried out a training plan, and given that it is an organization very familiar with the latest technologies, in which diverse and changing digital skills are required, this is a customized project that can be carried out over the next year.

**Keywords:** training plan – Competences - productivity



## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
1.1. Justificación	2
1.2. Objetivos	3
1.3 Metodología	3
<b>2. LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA, CONCEPTO E IMPORTANCIA</b>	<b>4</b>
<b>3. EL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA</b>	<b>4</b>
3.1. Identificación y análisis de las necesidades formativas	4
3.2. Diseño y planificación de las acciones formativas	6
3.3. Ejecución y seguimiento del plan formativo	7
3.4. Evaluación de los resultados	7
<b>4. DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA IBG</b>	<b>8</b>
4.1. Descripción de la empresa	8
4.2 Análisis de la situación de partida	9
4.3 Identificación y análisis de las necesidades formativas	9
4.4. Propuesta de un plan de formación para la empresa IBG	11
4.4.1. Diseño y planificación de las acciones formativas	11
4.4.2. Ejecución y seguimiento del plan formativo	11
4.4.3. Evaluación de los resultados	12
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>12</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>13</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>14</b>

## 1. Introducción

### 1.1 Justificación

Históricamente la formación continua consistía en “learning by doing” o lo que es lo mismo “aprender trabajando” (Köhler, 1994). En este sentido, a lo largo del tiempo todos los oficios han sido trasladados con minucioso cuidado por los maestros a los aprendices; llevaba mucho tiempo desarrollar con excelencia la labor del maestro, ya que el proceso de cambio de aprendiz a maestro era un camino muy largo a recorrer.

Mantener actualizadas las competencias de los empleados siempre ha sido un objetivo importante para la Dirección de Recursos Humanos, si bien a partir de finales del siglo XX la formación continua se institucionaliza y con el *I Acuerdo Nacional para la Formación Continua*, firmado a finales de 1992, los agentes sociales, patronal, sindicatos y gobierno, pactan que la formación en las empresas debía orientarse a cumplir los siguientes objetivos:

- Mejorar la competitividad de las empresas y su capacidad de adaptación ante las mutaciones industriales y cambios económicos y sociales.
- Producir mejoras en la cualificación y, por tanto, en las oportunidades ocupacionales de los trabajadores: empleabilidad, mantenimiento del empleo y desarrollo de carrera.
- Potenciar una mejora de las relaciones laborales y el clima social a través de la gestión paritaria y concertada de la formación. También las empresas piensan que la formación les ayuda a conseguir una serie de objetivos.

En este mismo orden de ideas, la Encuesta de Formación Profesional Continua de 1993, publicada en 1995, puso de manifiesto los siguientes resultados respecto a los motivos por los que las empresas afirmaban realizar las formaciones:

- Mejora de la cualificación profesional de los trabajadores: 48%.
- Reciclaje de los trabajadores debido a cambios técnicos u organizativos: 27%.
- Adaptación al sistema productivo de la empresa a los trabajadores recién incorporados: 10 %.
- Promoción interna de los trabajadores: 10%

Con la globalización y la evolución constante de los mercados y las tecnologías, las empresas deben de ir adaptándose a entornos **VUCA y BANI**<sup>1</sup> por lo que apuestan e invierten en nuevas formas de

---

<sup>1</sup> El concepto de entorno VUCA comenzó a usarse al final de la guerra fría por los soldados estadounidenses en la década de 1990, es un acrónimo en inglés que consta de cuatro términos: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Por otro lado, BANI hace referencia a los conceptos de frágil, ansioso, no lineal e incomprensible. Si queremos enfrentar el reto de adaptarse a los entornos VUCA y BANI, debemos tomar una serie de medidas, algunas de ellas extremas y complicadas elegir a los líderes con cuidado, promover la presión positiva, contar con información verídica y claridad en los objetivos.

formación para sus empleados con el objetivo de que estos no queden obsoletos, es decir, que exista sincronía entre las demandas del mercado y los recursos y especialización de la organización.

Actualmente, la mayoría de empresas son conscientes de que para ser exitosas y situarse por delante de la competencia deben seleccionar lo mejor posible a su equipo profesional, motivarlo y potenciar su talento, tratando de satisfacer a los empleados y promoviendo un clima óptimo en el equipo y en la organización.

Es por ello que, la formación por parte de la empresa constituirá una ventaja competitiva en todo momento, ya que mantiene a su personal adaptado a los cambios externos que puedan producirse y, por consiguiente, el equipo experimenta sentimiento de valía y reconocimiento, implicación en la evolución de la empresa, motivación y compromiso con esta.

El hecho de dedicar tiempo a adquirir, mantener y desarrollar las competencias del personal se ha convertido, por tanto, en un objetivo estratégico de primer orden y en una de las inversiones más rentables que pueden llevar a cabo las empresas.

## **1.2. Objetivos**

A través del presente Trabajo de Fin de Máster se pretende realizar un análisis de la formación, destacando su importancia en relación a las actualizaciones y cambios que se producen en las empresas y en el entorno, y a obtener con ello el mayor beneficio.

Además, se diseña un plan de formación para la empresa IBG (Illice Brands Group), firma dedicada a la venta online de calzado y complementos, elaborado a partir de un análisis de necesidades fundamentado en datos obtenidos a partir de un cuestionario administrado a todo el equipo.

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión bibliográfica con el fin de conceptualizar, contextualizar y crear un marco teórico sobre el que fundamentar la importancia de la formación de los trabajadores dentro de la organización, los objetivos que se desean alcanzar y las ventajas que aportan, tanto a la empresa como al trabajador.

Por otro lado, a partir del estudio teórico plasmado en el documento y la información recabada por parte de los trabajadores, se confecciona un plan de formación adaptado a las necesidades particulares de cada trabajador o área.

## **1.3 Metodología**

Para llevar a cabo dicho estudio, se han utilizado diversas herramientas de búsqueda bibliográfica y servicios de investigación a través de Dialnet, Redalyc y Google académico. También se ha hecho uso de artículos proporcionados por el propio máster, además de las directrices e información transmitida por la tutora profesional.

Asimismo, a través de dicha investigación se pone de manifiesto que generalmente la formación va dirigida a la adquisición y mejora de conocimientos, habilidades/destrezas y/o actitudes.

De manera previa, se ha realizado la detección de necesidades formativas a través de una encuesta confeccionada y cumplimentada por todas las personas que forman parte de la organización. Hemos optado por esta herramienta, porque, tal y como señala Visauta (1989:259), con ella se trata de *“obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes”*.

## **2. La formación en la empresa, concepto e importancia**

Existen diversas formas de definir la formación continua que se proporciona desde las organizaciones, una de ellas sugiere que se entiende como la generación de cambios que se producen en la actuación de los empleados y, por ende, interfiere en el desempeño laboral.

Otra definición entendería la formación como el incremento del potencial de la empresa, a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman (Peña, 1993). De este modo, las personas que componen las organizaciones serían consideradas como parte fundamental para conseguir el éxito profesional.

Por otro lado, para Rodríguez y Medrano (1993), la formación se entiende cómo un proceso de enseñanza-aprendizaje activo que está orientado a producir un determinado cambio de conductas, habilidades y actitudes en aquellas personas que están directamente relacionados con el puesto en cuestión. Asimismo, se destacaría que, según estos autores, la formación es un proceso de aprendizaje activo, ha de estar directamente relacionado con el desempeño del puesto, podrá ir dirigida a la adquisición de conocimientos, habilidades o actitudes dando lugar a un cambio comportamental en el desempeño laboral.

## **3. El plan de formación en la empresa**

### **3.1 Identificación y análisis de las necesidades formativas**

Las necesidades formativas están determinadas por la diferencia o desfase existente entre las competencias actuales de los empleados y las que son deseables o requeridas para realizar sus funciones profesionales según el puesto de trabajo que ocupan (Solé y Mirabet, 1997). Por otro lado, se valora la diferencia entre lo que la persona sabe o puede hacer y lo que la descripción de su puesto de trabajo indica que debería saber o poder hacer.

El primer paso consiste en llevar a cabo un proceso de detección y análisis de necesidades con el propósito de crear una formación apropiada. Como resultado de este proceso, se determinan los objetivos a conseguir con la formación. Además, se podrá extraer información relevante para definir el resto de las fases, para su diseño, para la impartición y finalmente para la evaluación del éxito de la misma.

Algunos de los problemas que se pueden detectar con el análisis de las necesidades de formación son:

- Los empleados no alcanzan los objetivos de productividad requeridos.
- Acumulación de quejas por parte de los clientes o proveedores.
- Falta de adaptación a los cambios surgidos en el entorno, a las nuevas tecnologías, etc.
- Posibles ineficiencias en la realización de tareas.
- Problemas del personal.

Según describe Pereda Martín (2011), las necesidades detectadas pueden ser de dos tipos:

- Necesidades inmediatas de formación: Son necesidades actuales de la empresa y se derivan de problemas de rendimiento, seguridad y/o satisfacción. Éstas requieren un tratamiento a corto o medio plazo.
- Necesidades estratégicas de formación: Son necesidades que surgen de los objetivos y planes estratégicos de la empresa y que requieren un tratamiento a medio y largo plazo.

Asimismo, el análisis de necesidades suele darse en tres niveles (De La Calle Durán y Ortiz-de-Urbina, 2018):

- A nivel organización: En este caso se debe realizar un análisis de los objetivos y estrategias empresariales presentes y futuras. En este sentido, es fundamental tener en cuenta la exigencia de formación en relación a los nuevos proyectos empresariales, los cambios que la puesta en marcha de las estrategias supone en cuanto a estructura organizativa, cultura organizativa o clima empresarial. Puede resultar muy útil, en este caso, realizar un análisis DAFO para identificar las debilidades y fortalezas que posee la organización.
- A nivel tarea: El análisis de necesidades formativas a nivel de tareas consiste en un estudio detallado sobre los puestos de trabajo y las tareas que se desarrollan en la organización. Para llevar a cabo este tipo de análisis se debe elaborar una descripción detallada de puestos de trabajo (DPT). Con esta información se puede determinar el rendimiento necesario para cada puesto y los conocimientos, competencias y actitudes que deberá reunir la persona que lo ocupe, es decir, el perfil de exigencias del puesto.
- A nivel personas: El análisis de necesidades formativas a nivel de personas se centra en detectar como el trabajador desempeña su labor en el puesto de trabajo, es decir, se mide el rendimiento real del empleado y cuál sería el esperado. Si ambos rendimientos no coinciden, y siempre que sea por causa del trabajador, habría que aplicar alguna acción

formativa sobre dicho empleado. Algunas de las técnicas empleadas para el análisis de necesidades formativas en este nivel pueden ser la observación directa del trabajador en su puesto de trabajo, entrevistas o cuestionarios a los trabajadores o a sus superiores, recurrir a bases de datos sobre el personal y su formación adquirida, etc.

### **3.2. Diseño y planificación de las acciones formativas**

Según Sastre Castillo (2003) el objetivo de esta fase será el diseño del tipo más adecuado de formación y su aplicación, entendiendo que el programa de formación, que resulta del estudio detallado de las necesidades, debe proporcionar una respuesta directa a una necesidad o a un problema directo de la empresa detectado en la fase anterior.

Para proceder al diseño y planificación de la formación es necesario tener bien definidos los objetivos que se pretenden conseguir ya que nos señalarán las metas hacia las que hay que dirigir la actividad, nos facilitarán la selección y organización de los medios didácticos a utilizar y nos ayudarán a definir los criterios de evaluación.

Una vez definidos los objetivos generales de la empresa, así como los objetivos concretos de las acciones formativas, se establecerá una ficha técnica de cada acción formativa en la que se detallarán los siguientes apartados:

- a) Los contenidos que se van a impartir.
- b) Quien/ quienes van a impartirlo (formadores)
- c) Los métodos didácticos que se van a utilizar.
- d) Cuando se va a impartir la formación
- e) Dónde se llevará a cabo
- f) A quien va dirigido
- g) Número de sesiones / duración
- h) Coste

Por otro lado, en lo que respecta a las metodologías didácticas que guardan relación con el objetivo de la formación se definen las siguientes:

#### *Metodologías centradas en la transmisión de información*

El protagonista en estas metodologías es básicamente el formador, que es quien posee los conocimientos e instruye al alumno para que pueda producirse aprendizaje. Sin embargo, esta metodología no sería adecuada cuando la formación pretende que sus destinatarios adquieran habilidades o actitudes. Ejemplo de ello serían las clases magistrales o conferencias.

#### *Metodologías centradas en los procesos de aplicación*

En este caso el formador expone una parte teórica seguida de alguna demostración o presentación de ejemplos, y posteriormente el alumno tiene que practicar y aplicar lo aprendido. Existe un equilibrio de protagonismo entre el formador y el alumno. El formador debe transmitir una serie de conocimientos, pero depende de la puesta en práctica del alumno para desarrollar una habilidades o destrezas. Como ejemplo encontraríamos los estudios de casos o simulaciones de situaciones reales.

#### *Metodologías centradas en el alumno*

Adecuada para el aprendizaje o la modificación de ciertas actitudes. Para ello, se pretende que el aprendizaje se produzca a partir de la actividad e implicación del alumno en la formación. El protagonismo pasa, por tanto, del formador al alumno. Entre las técnicas concretas que se emplean para apoyar este tipo de metodología didáctica se encuentran el “role-playing”, las presentaciones de modelos, los debates, las discusiones grupales, o el “brainstorming”.

### **3.3. Ejecución y seguimiento del plan formativo**

En esta fase es cuando se llevan a la práctica las acciones formativas seleccionadas.

Seguindo a Pereda y Berrocal (2011), en esta fase debemos:

- A. Supervisar los programas, materiales y documentaciones de las acciones formativas para comprobar que realmente se corresponden con los objetivos prefijados.
- B. Confirmar con la antelación suficiente la asistencia de los participantes por si les ha podido surgir algún imprevisto de última hora.
- C. Asegurarnos de que durante la impartición de las acciones todos los medios necesarios están disponibles y en perfecto estado de funcionamiento.
- D. Prever las posibles reservas para manutención y alojamiento de formadores y trabajadores.

### **3.4. Evaluación de los resultados**

En esta fase se trata de evaluar la eficacia de la formación, lo cual comprende diferentes aspectos: reacciones afectivas de los sujetos y sus opiniones sobre el curso, aprendizaje adquirido, comportamientos en el puesto de trabajo y resultados organizacionales. Además, habría que añadir el análisis de costes y de la rentabilidad de la formación. La información extraída se utilizará para mejorar los programas de formación de manera que en el futuro se logren los objetivos pretendidos.

Existen diferentes modelos para llevar a cabo la evaluación del plan formativo aplicado en la organización, pero el más conocido es el modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick (1999).

Este modelo mide en cada uno de los niveles un aspecto concreto de la formación:

- Nivel de reacción: mide la satisfacción y la opinión del trabajador respecto a la acción formativa. En este caso se pide al trabajador que puntúe determinados aspectos de la acción formativa, por tanto, resulta de fácil aplicación.
- Nivel de aprendizaje: mide si los participantes en el proceso formativo han modificado sus conocimientos o habilidades respecto a la labor que desempeñan. La medición del aprendizaje resulta más difícil y conlleva un mayor tiempo que la anterior.
- Nivel de conducta o transferencia: hace referencia al grado en que se observa un cambio en el desempeño del trabajo como consecuencia de la participación en acciones formativas. La transferencia se puede medir a través de distintas técnicas, pero conlleva un largo periodo de tiempo.
- Nivel de resultados: es el nivel clave de la evaluación. En esta fase se evalúa si los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los trabajadores a cursos de formación resultan eficaces para la mejora de los resultados organizativos.

#### **4. Diseño de un plan de formación en la empresa IBG**

##### **4.1. Descripción de la empresa**

IBG es una empresa de moda con más de 35 años de historia, siendo la quinta generación dedicada al calzado. Desde su nacimiento, ha sido una organización dedicada a la comercialización de calzado, la fabricación ha ido desapareciendo poco a poco. La empresa se ha centrado en la creación de nuevas marcas, actualmente siendo las más veteranas “Conguitos” y “B&W”.

El cambio importante se da en el año 2014, la empresa comienza a interesarse por la venta Online, creando la marca “D. Franklin”. Ésta nace con muy pocos recursos, únicamente con un desarrollador informático que crea la plataforma Web y disponiendo de escasa financiación para la marca y el producto. Este proyecto es liderado por los hijos de la actual propiedad, Enrique y Daniel Esquitino. Comienzan ocupándose plenamente del proceso serigrafiando internamente los productos.

Al principio camisetas y posteriormente gafas, con un crecimiento que ha ido requiriendo cada vez de más personal.

En 2017 surge “Kalk”, otra nativa digital que se dedica a la comercialización de complementos, bikinis y bolsos para mujeres.

La empresa acomete el 14 de marzo de 2020 un nuevo cambio, se hace con el 100% de la propiedad de la compañía, ya que hasta ese momento contaba con un socio inversor que no participaba en la actividad de la misma.

La empresa hasta ese momento, venía obteniendo una facturación media de 12 millones de euros anuales, sin sufrir grandes cambios se mantenía en esas cifras.

A partir de dicha fecha y con la entrada de Enrique y Daniel en el Consejo de administración con participación mayoritaria. La empresa ve incrementada de manera notoria su facturación. El mercado online se dispara con la pandemia y la facturación asciende a 20 millones de euros.

A finales del año 2021 con el incremento de ingresos, se decide la contratación de una dirección de Recursos Humanos, la cual percibe la necesidad de un plan estratégico, poniendo el foco en la mejora de la organización y los recursos, sugiriendo contratar a una consultoría estratégica que mediante un Interim Manager se encarga de la creación del plan estratégico para poder gestionar el futuro crecimiento de la compañía.

A partir de aquí, se empieza a recurrir a mandos intermedios de mayor nivel, con experiencia en agencias de publicidad como el personal de Marketing Online y Comunicación, y empieza una etapa de profesionalización. Además de esto, la empresa se ve acometida por la implementación de un nuevo ERP y con ello la creación de una empresa prácticamente nueva.

Se ha aumentado la plantilla en un 25%.

#### **4.2. Análisis de situación de partida**

Hasta este momento no existía una dirección de Recursos Humanos, nunca se había hecho un análisis de las necesidades de formación, ni se había desarrollado un plan de formación estructurado.

Por lo tanto, es la primera vez que se realiza esta acción y valorando todas las alternativas se decide administrar una encuesta de necesidades formativas a nivel general para palpar cual es el sentimiento global a la hora de presentar un proyecto.

#### **4.3. Identificación y análisis de las necesidades formativas**

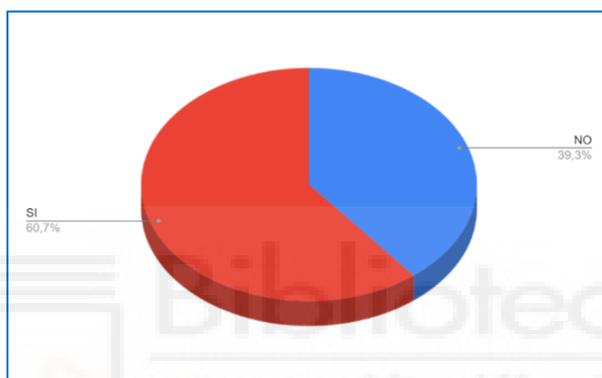
Con el objetivo de conocer las necesidades formativas del equipo, se administra un cuestionario a través de *Google Form* (Anexo 2– Cuestionario de necesidades formativas) a los 80 empleados del área de administración, diseño y comunicación. Para poder confeccionar las preguntas adecuadas en la encuesta de necesidades formativas se consultaron algunos formatos estandarizados y aplicados por grandes consultoras de recursos humanos como Randstand y Hays. Además de contar con la experiencia de la directora de recursos humanos de la empresa, quien había realizado este ejercicio en otros proyectos profesionales.

Dicho cuestionario ha sido confeccionado para identificar los aspectos relacionados con la operativa del equipo y las posibles dificultades que pudieran detectar. Cada pregunta ha sido redactada para conocer, identificar y abordar las carencias tanto técnicas como competenciales del equipo, tratándose de un diseño cualitativo. La encuesta fue administrada el día 25 de abril de 2022 permitiendo a los participantes poder contestar durante un total de 7 días. Transcurrido este periodo

se cerró el acceso para evitar distorsionar los resultados, llevándose a cabo el pertinente análisis de necesidades.

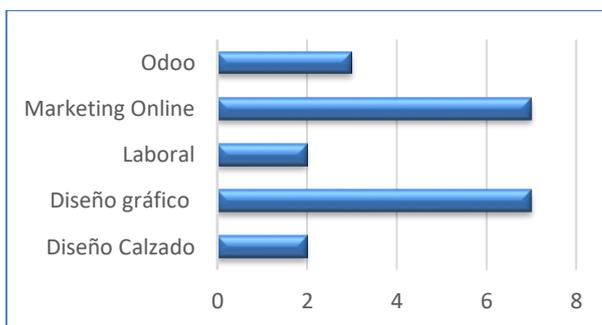
A continuación (Gráfico 1), se muestran los resultados obtenidos acerca de si el equipo dispone o no de las herramientas necesarias para desarrollar adecuadamente su trabajo. El 60,7% de los participantes considera que sí dispone de todos los recursos necesarios para desarrollar su trabajo, y encontramos que el 39,3% del equipo asume que no es capaz de desarrollar su trabajo correctamente por falta de herramientas. Es un dato muy significativo que manifiesta la falta de seguimiento en el desarrollo de los empleados y la falta de adecuación a la nueva situación de la organización.

Gráfico 1- Pregunta y resultados extraídos del cuestionario: ¿Dispones de todas las herramientas necesarias para desarrollar tu trabajo adecuadamente? (técnicas específicas, aplicaciones, programas, métodos, recursos, etc.):



Por otro lado, extraemos información en relación a líneas de trabajo y herramientas que el equipo considera que debe potenciar o aprender. A continuación (Gráfico 2) se representan y agrupan los datos en función de las respuestas obtenidas.

Gráfico 2 – Preguntas y resultados extraídos del cuestionario: ¿Hay alguna tarea que no puedes realizar por falta de formación? Y propuestas formativas.



Los datos obtenidos ponen de manifiesto que, el 14,29% del equipo percibe necesidades y/o carencias formativas en el dominio de la herramienta *Odo*, que se trata de un software de gestión integral implantado recientemente, por otro lado, el 33,33% asegura que ha de mejorar sus competencias en Marketing Online, un 9,52% necesita adquirir o potenciar algunos conocimientos

relacionados con la gestión administrativa y laboral. Por otro lado, siendo otro de los gruesos de la organización, un 33,33% sugiere que se lleven a cabo formaciones relacionadas con el diseño gráfico y en menor medida, dirigido sobre todo al departamento de diseño y patronaje, encontramos un 9,52% del equipo al que le gustaría seguir desarrollándose en esta área.

#### **4.4. Propuesta de un plan de formación para la empresa IBG**

##### **4.4.1. Diseño y planificación de las acciones formativas**

A continuación, se define el objetivo general del plan de formación, así como los objetivos específicos que se desean alcanzar.

Objetivo general: Dotar de las competencias técnicas y personales necesarias a cada uno de los miembros de la empresa Illice Brands Group, ayudando a conseguir de manera eficiente los objetivos del grupo empresarial.

Objetivos específicos:

- Mejorar el uso de la herramienta Odoó.
- Potenciar las destrezas y conocimientos que ocupan al departamento de Marketing Online.
- Adquirir conocimientos en materia de administración y finanzas.
- Mejorar y actualizar competencias en diseño gráfico.
- Mejorar y actualizar competencias en diseño de calzado.
- Mejorar los conocimientos de inglés.

##### **4.4.2. Ejecución y seguimiento del plan formativo**

Antes de la puesta en marcha del plan de formación, se envía un informe al equipo directivo manifestando la necesidad de llevar a cabo determinadas formaciones, incluyendo los resultados obtenidos en las encuestas. Además, dos semanas antes de iniciar la formación, se envía un comunicado general al equipo detallando las sesiones, días, duración, grupos y ubicación de cada una de las acciones formativas.

A partir de un análisis detallado de los datos obtenidos en la encuesta, se concretan y establecen las propuestas formativas y los departamentos implicados (Anexo 3 – Tabla de propuestas formativas) y las sesiones programadas (Anexo 4 – Sesiones formativas).

Dado que la formación se efectuará en horario laboral, se establecen grupos en base a los siguientes criterios:

Grupo 1: Customer Service (15 personas)	Grupo 6: Marketing Online (10 personas)
Grupo 2: Customer Service (15 personas)	Grupo 7: Recursos Humanos (2 personas)
Grupo 3: Administración (10 personas)	Grupo 8: Ventas (4 personas)
Grupo 4: Diseñador calzado (5 personas)	Grupo 9: Fotografía (6 personas)

#### 4.4.3. Evaluación de los resultados

Con el propósito de medir en qué grado los resultados obtenidos tras la implantación del plan se ajustan a los objetivos establecidos inicialmente, se utiliza el modelo de Kirkpatrick:



El nivel de reacción se medirá a través de encuestas administradas al personal asistente a las sesiones formativas en la que se valora la satisfacción de la formación, el contenido, la duración, el/la formador/a, etc.

El nivel de aprendizaje se podrá conocer mediante pruebas teórico-prácticas que se proporcionarán antes y después de la formación y plasmarán en qué medida se ha conseguido la adquisición de conocimientos, habilidades y/o actitudes. Serán los responsables de cada área los/las encargados/as de proporcionar la información.

El nivel de comportamiento es más complicado de medir, ya que se pretende valorar a través de la observación directa si lo aprendido se aplica posteriormente, y siendo puestos exclusivamente tecnológicos y muchos de ellos individuales, resulta difícil. Es por ello que se proponen entrevistas personales a todos los asistentes con el objetivo de que valoren los cambios producidos, tanto en su comportamiento como en la conducta grupal percibida.

El nivel de resultados será medido transcurridos 6 meses desde la acción formativa, y a través de una encuesta de impacto a los gerentes y a la directora de recursos humanos.

### 5. Conclusiones

En el caso de IBG, las primeras conclusiones que podemos destacar son el hecho de que sea una iniciativa surgida desde el nuevo departamento de Personas y Talento. Ha sido una novedad dentro de la organización, ya que nunca se había llevado a cabo el análisis, ni detectado la necesidad de implementar un programa que pudiera desarrollar las competencias y el buen desempeño de los trabajadores de la compañía.

La empresa está en pleno cambio generacional y cambio de rumbo empresarial, por lo que la posibilidad de poder desarrollar un programa adaptado que cumpla con las necesidades actuales y futuras, permitirá al grupo enfrentarse a los retos del mercado con mayor seguridad, proveyendo a la organización de una gran fidelización de su recurso más importante “las personas.”

He destacar que tras la participación de primera mano en el proyecto he podido experimentar la importancia que tiene el desarrollo de una buena gestión y sobre todo el papel tan importante que puede tener la implicación del área de RRHH en la comprensión del negocio. Esto no podría ser de otra forma si la propiedad y la dirección no se hubieran implicado de lleno en el proyecto.

Sobre todo, he podido comprobar que es fundamental desarrollar herramientas que nos permitan ver la compañía desde una perspectiva estratégica y que favorezcan el crecimiento de la misma.

Y así salir de la operativa diaria es fundamental realizar este tipo de ejercicios para alinear operativa -estrategia-crecimiento y personas.

La encuesta nos ha permitido conocer, además de las necesidades formativas de los trabajadores, saber cuan alineados están con la empresa, cuáles son sus motivaciones y el valor que son capaces de añadir.

## **6. Bibliografía**

Claver, E., Gasco, J. L. y Llopis, J., (1995), "Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo", Civitas, vol. I.

Forsyth, P., (2001), "Formación y promoción del personal", Gedisa, Barcelona, vol. I.

García Manzanedo, J., (2003), "El e-learning en España, modelos actuales y tendencias de actuación", Habermas comunicación, vol. I.

Lattman, Ch. y García Echevarría, S. (1992) "Management de los Recursos Humanos en la Empresa". Díaz de Santos.

Mad Comunicación, (2005), "El plan de formación en la empresa: Guía práctica para su elaboración y desarrollo", Fundación Confemetal, vol. II.

Pereda, S y Berrocal F. (2006). Gestión de recursos humanos por competencias. Editorial: Ramón Araces.

Pineda, P. (1994). La formación en la empresa. Planificación y evaluación. Auditoría de la formación. Barcelona: Gestión 2000.

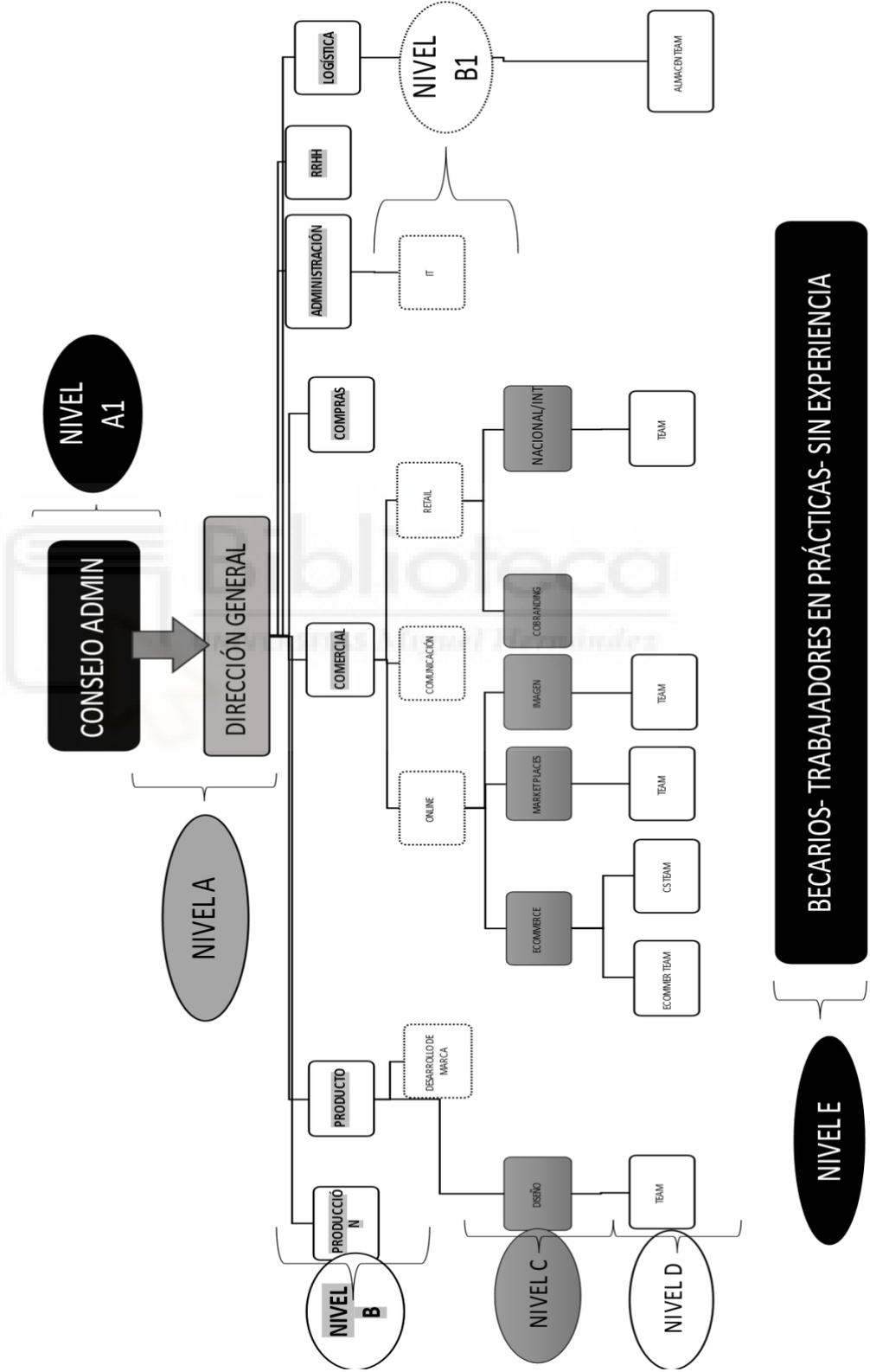
Porret Gelabert, M., (2008), "Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones", Esic, vol. II, (Madrid).

Rodríguez, J.L. y Medrano, G. (1993). *La formación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.

Ruiz Morata, V (2016). Blog. La importancia de la formación continua.

Visauta, B. (1989). Técnicas de investigación social. t. Recogida de datos. Barcelona: PPU.

# DEPARTAMENTOS



1. ¿A qué departamento perteneces?
2. ¿Qué puesto desempeñas?
3. ¿Cuáles son tus funciones principales?
4. ¿Crees que tienes toda la información necesaria para realizar tu trabajo eficientemente?
5. ¿Hay alguna tarea que no puedas realizar correctamente por falta de formación/información? ¿Cuál?
6. ¿Cuál es la última formación que has realizado?
7. ¿Has podido aplicar los conocimientos adquiridos en tu puesto actual?
8. ¿Has desempeñado este puesto en otra empresa?
9. Estudios relacionados con el puesto y año de finalización:
10. Tiempo de experiencia profesional en puesto similar:
11. Tiempo de experiencia profesional en la empresa actual:
12. ¿Dispones de todas las herramientas necesarias para desarrollar tu trabajo adecuadamente? (técnicas específicas, aplicaciones, programas, métodos, recursos, etc.):
13. ¿Conoces algún curso, formación, ponencia /charla a la que te gustaría asistir?
14. ¿Cuál dirías que es la tarea que desempeñas con mayor conocimiento técnico?
15. ¿Qué conocimientos técnicos te gustaría desarrollar/ potenciar?
16. ¿Te gustaría recibir formación para especializarte en alguna tarea? ¿Qué tarea?
17. ¿Ha habido algún cambio reciente en el sistema de trabajo, plataforma, herramientas, etc., por el que consideres preciso recibir una mayor formación/ especialización?
18. ¿Hay algún otro departamento en el que te gustaría trabajar? ¿Cuál?
19. ¿Te gustaría desarrollarte profesionalmente en la empresa? De ser así, ¿Qué puesto te gustaría alcanzar a corto/medio plazo?
20. ¿Consideras necesario e importante que se realice formación continua desde las empresas?

<b>PROPUESTAS FORMATIVAS</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
Edición de video, after effects	FOTO
Indesign	DISEÑO GRÁFICO
Illustrator	COMPRAS Y FOTO
Photoshop	COMPRAS Y DISEÑO DE PRODUCTO
Diseño UX/UI	DISEÑO GRÁFICO
Klaviyo	DISEÑO GRÁFICO
ODOO	PRODUCTO, MARKET, COMUNICACIÓN, ECCOMMERCE, IT
Shopify	ECOMMERCE
SEO	MARKET PLACES, ECOMMERCE
Análisis de Paid Media, Social Paid	MKT ONLINE, BRAND MANAGER
La analítica predictiva, la analítica web	MKT ONLINE, BRAND MANAGER
Amazon Ads	MARKET PLACES, ECOMMERCE
Google Ads	MKT ONLINE
Escritura creativa publicitaria	COMUNICACIÓN
Marketing en MarketPlaces	MARKET PLACES
Formación en tendencias.	PRODUCTO
patronaje, escalado	PRODUCTO
Excell avanzado	ADMINISTRACIÓN
presentación de impuestos	ADMINISTRACIÓN
Gestiones aduaneras	COMPRAS
Inglés	MKT ONLINE, MARKET PLACES
Chino	COMPRAS

## Anexo 4 – Sesiones formativas

Sesión	Contenido	Dirigido a	Fecha-horario	Formador	Coste
Plataformas de gestión	-Odo -Shopify	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 6	04/07-9h-10h 04/07-10h-11h	Ingeniero informático (interno)	0€
Diseño gráfico	-Indesign -Diseño UX/UI -Klaviyo	Grupo 5	04/07-14h-16h	Externo	100€
Análisis Marketing	-Análisis de Paid Media -Social Paid -Analítica predictiva	Grupo 6	05/07-9h-11h	Externo	100€
Administración	-Excell avanzado -Impuestos	Grupo 3	05/07-13h-14h	Externo	50€
Producto	-Tendencias y Patronaje escalado	Grupo 4	06/07-9h-12h	Externo	200€
Inglés	-Comercial al cliente	Grupo 1 Grupo 2 Grupo 6 Grupo 7 Grupo 10	06/07-9h-10h 06/07-10h-11h 06/07-11h-12h 06/07-12h-13h 06/07-13h-14h	Jefe de ventas (Interno)	0€

Total: 450€