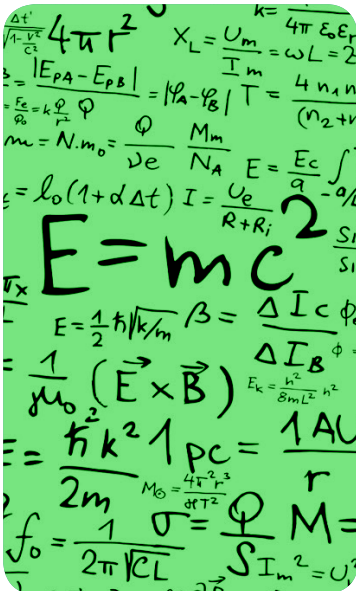
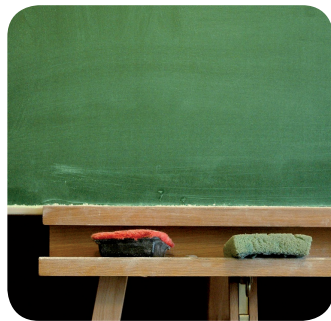




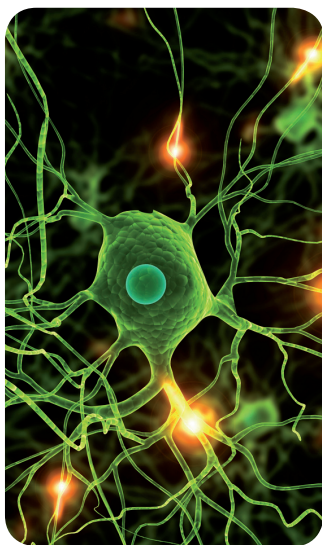
MÁSTERES de la UAM

Facultad de Psicología
/ 15-16

Dirección
de Recursos Humanos



Campus Internacional
excelencia UAM
CSIC+



**La formación en
las organizaciones:
estudio de caso**
Marina Hernández
La Iglesia

La formación en las organizaciones: estudio de caso

Marina Hernández La Iglesia

Universidad Autónoma de Madrid

Facultad de Psicología

Master Dirección Recursos Humanos

Curso 2015-2016

Índice

PRIMERA PARTE

INTRODUCCIÓN.....	4
--------------------------	----------

I. VALOR DE LA FORMACIÓN

I.1 ¿Para qué y por qué debemos formar?.....	6
I.2 Marco de la formación de empresas en España.....	10

II. LOS MODELOS

II.1 Modelo de Kirkpatrick	12
II.2 Modelo de Phillips.....	13
III.3 Técnica: mapa de criterios.....	13

SEGUNDA PARTE

III. ESTUDIO DE CASO

III.1 Presentación del marco organizacional: Iveco España SL.....	15
III.2 Descripción del desarrollo de los planes de formación en Iveco España SL.....	20
III.3 Descripción del proceso de formación.....	23
III.3.A Estructura del plan de formación.....	23
III.3.B Caracterización de la distribución de la formación en Iveco España SL.....	25

IV. PROPUESTA DE MEJORA

IV.1 Descripción del proceso de formación	30
IV.2 Inicio del proceso de formación.....	34
IV.3 Fase 1. Evaluación disponibilidad de Capital Humano (CH).....	35
IV.4 Fase 2. Detección de necesidades de formación.....	38
IV.5 Fase 3. Gestión del talento.....	39
IV.6 Fase 4. Objetivos de formación.....	41
IV.7 Fase 5. Plan de formación.....	43
IV.8 Fase 6. Aprobación del Plan de formación.....	45
IV.9 Fase 7. Implementación de las Actividades Formativas.....	45
IV.10 Fase 8. Seguimiento Iniciativas formativas.....	46
IV.11 Fase 9. Evaluación acciones formativas.....	46
IV.12 Fase 10. Seguimiento disponibilidad de Capital Humano.....	50
IV.13 Fase 11. Evaluación proceso de formación.....	51
IV.14 Relación del proceso de formación con otros procesos.....	52

V. BIBLIOGRAFÍA.

PRIMERA PARTE

Introducción

En un entorno competitivo y cambiante como en el que nos encontramos actualmente, la formación nos permite adaptarnos al nuevo entorno y desarrollar a las personas que integran una organización. La capacidad de una organización para adaptarse al cambio del entorno depende de la capacidad de adaptación que tengan las personas que la integran (Saavedra, I., Pérez Gorostegui, E., Rodrigo Moya, B. y Fernández de Tejada Muñoz, V., 2009). Por esta razón, podemos decir que la formación se convierte en un elemento estratégico de nuestra empresa. Los elementos de la producción dejan parte de su importancia de lado y pasa a un primer plano el capital humano.

La formación incluye tanto las habilidades para desempeñar el puesto actual como la capacitación para desarrollar puestos futuros. El desarrollo se centra en dotar a las personas de los conocimientos y capacidades necesarios para asumir nuevas tareas y responsabilidades (Saavedra, I. et al, 2009).

Dada la oportunidad a partir de la realización de unas prácticas de conocer bien una empresa donde se hace una inversión importante en formación, voy a utilizar un estudio de caso para estudiar cómo es el proceso de formación de una empresa.

Para ello, en una primera parte se realizará una revisión de modelos de evaluación de formación y de la inversión en formación dentro de las organizaciones del panorama español. En la segunda parte hará una introducción a Iveco España y al grupo CNH Industrial, continuando con un descripción y análisis del proceso de formación implantado actualmente, para finalizar con una propuesta de mejora.

I. El valor de la formación

A pesar del aparente reconocimiento del valor de la formación, encontramos una insatisfacción general con la cantidad y calidad de la evaluación de la formación (Holton, E.F., 1996). Esto puede deberse las diferentes barreras que afectan a la evaluación de la formación como por ejemplo la escasez de recursos, herramientas inadecuadas para recoger y evaluar datos, y la ausencia de una metodología clara (Berk J., 2011).

De hecho, en una investigación llevada a cabo por la American Society of Training and Development junto con el Institute of Corporate Productivity se averiguó que sólo el 5% del presupuesto en formación es invertido en evaluarla (ASTD & Institute of Corporate Productivity, 2009).

Una vez que aumenta la conciencia de las empresas sobre la necesidad de evaluar la formación que realizan, la cuestión que se plantea es ¿cómo evaluó? Por esta razón conviene tener como referencia los diferentes modelos que ponen en valor distintos parámetros de la formación.

I.1 ¿Por qué y para qué debemos formar?

La formación tiene consecuencias positivas en la productividad (Porret Gelabert, M., 2009). Un empleado que ha pasado por un proceso de formación adecuado tiene mayor capacidad de adaptación. El entrenamiento en habilidades sociales ayuda al empleado a controlar situaciones de estrés y facilitar herramientas para enfrentar la tensión, la frustración y el conflicto. Por otra parte, también ofrece conocimientos sobre autoridad y liderazgo (Saavedra, I. et al, 2009). La formación en habilidades hace que las personas desarrollen sus aptitudes para hablar y escuchar (Puchol, L., 2005).

Recibir formación sobre las nuevas tecnologías existentes en el mercado, nuevos productos y métodos de trabajo hace que el empleado se desarrolle y dote a la empresa de nuevas estrategias competitivas (Mad Comunicación, 2005).

Valorar la formación se convierte en una herramienta para mejorar la competitividad de la empresa (Canonici, 1983). La formación permite mejorar la capacidad de adaptación, pero además también permite adelantarnos al futuro. Es decir, por una parte dota de las habilidades necesarias para solucionar problemas concretos, hablamos de una estrategia reactiva, pero también facilita las capacidades para anticiparnos a los cambios, esto es, una estrategia proactiva (Ingols, C. A., y Bernhard, H. B., 1989). Poseer potentes estrategias reactivas y preventivas como la adaptación al cambio es realmente útil ya que permite a la empresa tener ventaja respecto a los competidores; sin embargo, estar dotado con estrategias proactivas, como la anticipación al futuro, es importante para adelantarse a prácticamente todos los competidores. Por lo tanto, la formación aporta un valor diferencial a la empresa.

En otras ocasiones, la formación nos aporta lo necesario para solucionar problemas como accidentes laborales frecuentes, baja calidad, mala atención al cliente, reducción de desperdicios de materia prima, optimización de los tiempos muertos, etc (Puchol, L., 2005).

Lo más valioso para una empresa, lo que la diferencia de las demás, es el capital humano (Porret Gelabert, M, 2009). Los modelos organizativos, las estrategias, etc. pueden ser copiados por otras empresas; sin embargo, un capital humano formado en competencias y habilidades diferencia a una organización y la hace más fuerte dentro del mercado. Unos empleados formados conocen los riesgos y las reacciones que deben adoptar para evitar accidentes o reducir sus consecuencias (Marshall, J. y Rossett, A., 2014).

La existencia de planes de formación y desarrollo en una empresa hace que aumente el grado de satisfacción de los empleados (Sánchez Cerezo, S., 1991), Éstos consideran que la empresa se preocupa por ellos y por su futuro. También mejora la imagen externa e interna de la empresa, ya que es más valorada por empleados, profesionales del sector y por la sociedad. Es un símbolo de preocupación por el trabajador (Saavedra, I., 2009).

Un elemento muy importante en toda empresa es las relaciones dentro de la misma. La formación hace que mejoren las relaciones entre los superiores y el resto equipo (Sole Parellada, F., y Mirabet Vallhonestá, M., 1994). Se crean mejores sistemas de comunicación, por lo que se instaura un clima de trabajo más adecuado (Puchol, L., 2005).

La formación facilita que los trabajadores se alineen con los objetivos de la organización. (Puchol, L., 2005)

Desarrollar a los individuos en competencias les facilita la polivalencia (Porret Gelabert, M., y Escuela Superior de Gestión comercial y Marketing, 2012), es decir, la posibilidad de realizar varias tareas o varios puestos con características similares.

La formación realizada por un trabajador puede tener un efecto multiplicador, es decir, estos conocimientos y habilidades pueden ser transmitidos a los compañeros con los que trabaja diariamente (Marshall, J. y Rossett, A., 2014)

En relación con otros compañeros y departamentos, conocer mejor otras áreas reduce el sociocentrismo departamental (Puchol, L., 2005), es decir, el pensamiento de que el departamento en el que uno desempeña su trabajo es el más importante de todos y la sensación de que el trabajo desarrollado por dicho departamento es imprescindible. El trabajo entre todos los departamentos hace más fácil la consecución de los objetivos.

Obtener otros enfoques del negocio y una visión global de la empresa promueve la innovación y suscita nuevas ideas (Mad Comunicación, 2005).

Formar a los empleados puede reducir los costes de consultoría externa, hay problemas que pueden ser resueltos gracias a trabajadores que han sido formados, esto supone un gran ahorro de costes (Saavedra, I. et al, 2009).

Un empleado que recibe formación se siente más satisfecho, motivado y con mayor confianza en sí mismo para realizar su trabajo. Por lo que se reduce el absentismo, se produce un incremento en la puntualidad, disminuye el número de abandonos del puesto de

trabajo, aumenta la satisfacción laboral del empleado y se minimiza la rotación, tanto interna como externa (Puchol, L., 2005). Hablamos de la rotación como algo negativo cuando es el empleado el que la solicita porque no está contento en su puesto de trabajo. Sin embargo, la rotación horizontal es considerada positiva cuando el objetivo es formar al empleado y aumentar su capacidad de adaptación (Saavedra, I. et al, 2009).

Todas estas evidencias hacen visible la necesidad de impartir formación en las empresas. Como hemos podido ver, la formación tiene efectos positivos tanto para el trabajador y para la empresa. Por esta razón, es necesario que las empresas actuales incluyan los procesos de formación como un elemento estratégico.

Pero no sólo impartir formación es importante. La formación se convierte en un gasto sino se realiza con un objetivo y se comprueba que se consigue. La evaluación de la formación es vital para analizar el impacto que ésta ha tenido en la organización, las deficiencias y tomar decisiones de cara a inversiones futuras (Tejada Fernández, J., & Fernández Lafuente, E., 2007).

Con la formación, las empresas buscan conseguir cambios en las competencias de sus empleados. La evaluación pretende determinar hasta qué punto se han producido esos cambios y pueden comprobarse en comportamientos observables, en qué medida lo aprendido durante la formación se aplica en el puesto de trabajo e impacta en el desempeño de un trabajador (Kalinowski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowling, N. A., 2013).

La mayoría de las organizaciones sólo evalúan la formación a través de las reacciones de los empleados formados y de los test de aprendizaje (Sánchez Cerezo, S., 1991). Resulta habitual no evaluar tras la formación el desempeño en el trabajo o el impacto en la estrategia.

I.2 Marco de la formación de empresas en España

En el año 2013, el Servicio Público de Empleo Estatal firmó un convenio junto con la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo con el objetivo de utilizar la formación en las empresas como herramienta para facilitar el proceso de recuperación económica después de la crisis, cubrir la tendencia a mayor cualificación en los puestos de trabajo, así como disminuir las carencias que los sistemas formativos de las empresas tenían hasta el momento.

El enfoque del que surge esta colaboración es la idea de que la formación supone una oportunidad para el cambio y la mejora en las empresas. Las competencias y, en definitiva, la cualificación de los empleados se ha convertido en uno de los recursos más útiles de la sociedad actual. En una sociedad global como la nuestra, invertir en formación y actualizarla según evoluciona la empresa y el sector se convierte en algo necesario para mantener en nivel de competitividad del mercado.

Por todo ello, surge la iniciativa de formación programada para las empresas. Gracias a esta iniciativa, las empresas disponen de una ayuda económica para impartir formación. Esta ayuda es percibida a través de las bonificaciones en las cotizaciones a la

Seguridad Social. La empresa decide la temática de la formación, el tipo (online, presencial o mixta), el número de empleados a la que va dirigida, etc. Comunica a la Fundación Tripartita diferentes datos para poder demostrar que la formación está teniendo lugar (la Fundación Tripartita realiza inspecciones para comprobar que las empresas no falsean estos datos). Finalmente, a final de año, se percibe la ayuda económica en las bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social.

Acciones como ésta demuestran la relevancia de la formación en el ámbito organizacional, así como la necesidad de promover iniciativas que ayuden a las empresas a entender el valor de la formación y les doten de herramientas y recursos para poder impartirla.

En relación con todos estos datos, voy a presentar un estudio de caso particular en el que se pueden observar datos reales de formación durante los últimos años.

II. Los modelos

En el presente trabajo se ha intentado dar una especial importancia a la evaluación del proceso de formación. Por esta razón, y tras una revisión bibliográfica, en este apartado se van a presentar diferentes modelos de evaluación de la formación para concluir con una técnica que se utiliza como nexo de unión entre el proceso de formación y su evaluación.

En primer lugar, se presentará el modelo de Kirkpatrick de evaluación de la formación; en segundo lugar, se describirá brevemente la ampliación al modelo ofrecida por Phillips; en último lugar, se expondrá la técnica mapa de criterios.

II.1 Modelo de Kirkpatrick

Kirkpatrick (1975) propuso un modelo de evaluación de la formación dividido en 4 niveles:

Nivel 1: reacción. La meta es conocer la motivación sobre los participantes hacia la formación, aspecto muy importante para conseguir el objetivo de la formación. Si alguien no está interesado en formarse, es difícil que consiga hacerlo.

Sin embargo, una limitación de la medición de la reacción de los participantes es que aunque los participantes estén satisfechos con la formación, esto no significa que vayan a aplicarla en su puesto de trabajo.

Nivel 2: aprendizaje. Se trata de “medir objetivamente la cantidad de aprendizaje que ha tenido lugar” (Kirkpatrick, DL, 1959b). La medición del aprendizaje significa determinar entre otras cosas ¿qué conocimiento ha sido aprendido?, ¿qué habilidades han sido desarrolladas y mejoradas?, ¿qué actitudes fueron modificadas?

Nivel 3: comportamiento. Se evalúa la transferencia de la formación, es decir, poner en práctica en el puesto de trabajo lo que se ha aprendido durante la formación, o lo que es lo mismo, medir el impacto que tiene la formación en el desempeño del trabajador.

Nivel 4: resultados. El modelo propone que la formación debe ser evaluada en términos de resultados deseados, tales como reducir costes, aumentar el nivel de ganancias o incrementar la producción.

Resumiendo, este modelo enfatiza la distinción entre adquisición de conocimiento declarativo y el “know how” (comportamiento), así como la necesidad de poner en relación los contenidos y resultados de la formación con los beneficios de la empresa, lo que significa evaluar el impacto de la formación en la organización.

II.2 Modelo de Phillips

Al modelo anteriormente descrito, el Dr. Jack Phillips añade un quinto nivel con el objetivo de cuantificar el retorno de la inversión (ROI) (Phillips, P. P., 2002).

Nivel 5: retorno de la inversión (ROI). Se trata de conocer la rentabilidad económica de formación para la empresa. El ROI “compara los beneficios económicos del programa con los costes. Aunque hay diferentes formas de presentarlo, normalmente suele ser presentado en términos de porcentaje” (Phillips, J. J., 2012, p.35).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costes}} \times 100$$

II.3 Técnica: mapa de criterios

En relación con los dos modelos anteriores, vamos a presentar una técnica que sirve para facilitar la tarea de organización del proceso de evaluación de la formación y conectarlo adecuadamente con el proceso de formación.

Tal y como se puede observar en la figura 1, esta herramienta consta de los siguientes elementos:

- **Objetivos de evaluación:** es decir, qué se evalúa. Los objetivos deben ser establecidos a priori, antes de que se ponga en marcha la formación.
- **Indicadores:** hacen referencia al cómo se evalúa. Se utilizarán unos indicadores para medir la consecución en función de los objetivos establecidos.
- **Instrumentos para la evaluación:** también haciendo referencia al cómo se evalúa, los instrumentos suelen tener relación con los indicadores elegidos.
- **Momento de la evaluación:** ubicación en el tiempo de la evaluación.
- **Lugar de la evaluación:** ubicación física de la evaluación.
- **Evaluador:** quién será el responsable de evaluar la formación.
- **Coste vs valor:** poner en conocimiento la inversión económica realizada en la formación frente a las ganancias (cuantitativas o cualitativas) obtenidas.

QUÉ	CÓMO		CUÁNDO	DÓNDE	QUIÉN	CUÁNTO
1 OBJETIVOS de evaluación	2 INDICADORES	3 INSTRUMENTOS para la evaluación	4 MOMENTO de la evaluación	5 LUGAR de la evaluación	6 EVALUADOR	7 COSTE vs. VALOR
SATISFACCIÓN con las acciones formativas	NPS Índice de Satisfacción	Cuestionario NPS Cuestionario Satisfacción	T1 Evaluación Inicial (LÍNEA BASE)	AULA INTERNET CONTEXTO DEL TRABAJO CONTEXTO EXTERNO	Participantes Formadores Organización (superior, compañeros, equipo de trabajo) Técnico interno (dept. RR. HH.) Técnico externo	COSTES Compras o contrataciones (€) Dedicación de personas y horas Diseño y aplicación de instrumentos de evaluación Elaboración informe
↓			↓			
APRENDIZAJE de las competencias objetivo CONOCIMIENTOS HABILIDADES ACTITUDES o VALORES	Nivel (1, 2, 3, etc...) Nota (0 – 10) Puntos (%) Presencia / Ausencia Apto / No Apto	Exámenes, Test (teóricos) Ejercicios teóricos Ejercicios prácticos Test situacionales Simulaciones Demostraciones Informes de valoración (superiores, compañeros, feedback 360, etc...)	T2 Evaluación al finalizar la acción formativa (APRENDIZAJE)			VALOR aportado por el informe de evaluación de competencias
↓			↓			
TRANSFERENCIA de las competencias aprendidas al puesto de trabajo	Nº Errores Nivel de Desarrollo (1 – 5) Comportamientos observables	Autoinformes Informe de la Organización (PCO) Observación de la conducta	T3 Seguimiento (TRANSFERENCIA) (IMPACTO)			Desde la perspectiva de: Plan Estratégico Disponibilidad de Capital Humano
↓						
IMPACTO de las competencias en el desempeño de la organización	Indicadores de los procesos de la organización. Por ejemplo, Satisfacción del cliente, Reclamaciones, Errores, Ventas, etc..	Registro de nuevos productos e innovaciones Cambios en los procesos de la organización y métodos de trabajo				La operativa de los procesos y resultados esperados

Figura 1. Corral, R., Sanchez, F., (2015) = Material aportado en el Máster de Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Madrid por el autor.

Según este modelo, uno de los elementos más importantes a tener en cuenta en la evaluación de la formación es el objetivo con el que se imparte. El propósito de la formación debería dictar los indicadores, los instrumentos, el momento de la evaluación, el lugar y quién la va a realizar. También es importante tener en cuenta la factibilidad, representatividad y accesibilidad económica del proceso de evaluación de la formación.

SEGUNDA PARTE

III. Estudio de caso

Dentro del panorama que presentan las empresas radicadas en España hay una notable variabilidad en los modelos de formación o en la importancia que se da a la misma. En este caso se va a presentar una parte relevante de la formación de Iveco España, para lo cual parece útil presentar en primer lugar la descripción de esta organización.

III.1 Presentación del marco organizacional: Iveco España SL

IVECO es una empresa que nació en el año 1975, líder internacional en el desarrollo, producción, venta y servicios de postventa aplicada en una gran variedad de vehículos industriales, pesados, medios y ligeros. También produce otro tipo de vehículos para el transporte de personas, vehículos de defensa, protección civil y anti-incendios.

En 2013, se convierte en marca oficial del grupo CNH Industrial, empresa líder mundial en el sector de bienes de capital que se encarga del diseño, fabricación y venta de vehículos industriales, comerciales, autobuses y vehículos especiales.

La estructura de la compañía está organizada a través de marcas especializadas en diferentes tipos de productos:

- Equipos de agricultura:
 - **Case IH:** líder de primera línea mundial en tecnologías y equipos agrícolas probados en el campo.
Página web: www.caseih.com
 - **New Holland Agriculture:** ofrece productos como tractores, cosechadoras y equipos para la manipulación de materiales, la siembra y la plantación fáciles de usar.
Página web: newholland.com
 - **Steyr:** utilizando tecnología austriaca son líderes en el sector ofreciendo distintos modelos de tractores del segmento superior.
Página web: www.steyr-traktoren.com
- Equipos de construcción:
 - **Case Construction Equipment:** ofrecen a sus clientes de todo el mundo soluciones y servicios integrales en minicargadoras, miniexcavadoras, retrocargadoras, excavadoras de gran potencia, cargadoras de ruedas y motoniveladoras.
Página web: www.casece.com
 - **New Holland Construction:** a través de su red mundial de concesionarios dispone de una línea de productos como dózers,

miniexcavadoras, motoniveladoras, cargadoras de ruedas, excavadoras de cadenas, retrocargadoras, minicargadoras.

Página web: newholland.com

- Vehículos comerciales:

- **Iveco:** diseña, fabrica y vende una amplia gama de vehículos comerciales ligeros, medios y pesados, tanto para carretera como todoterreno.

Página web: www.iveco.com

Encontramos los vehículos comerciales divididos en tres gamas:

- Light: de 2.8 a 7 toneladas:
- Medium: de 7 a 16 toneladas:
- Heavy: de 16 a 44 toneladas.

- **Iveco Astra:** fabricante de equipos de construcción y la minería.

Página web: www.astraspa.com

- **Iveco Bus:** importante fabricante europeo de vehículos de transporte público y privado como autocares de turismo, transporte urbano e interurbano, minibuses y autobuses para transporte escolar.

Página web: www.iveco.com

- **Heuliez Bus:** líderes del mercado francés de los autobuses urbanos

Página web: www.heuliezbus.fr

- **Magirus:** autoridad internacional en materia de vehículos contra incendios y para emergencias.

Página web: www.magirusgroup.com

- **Iveco Defense Vehicles:** desarrolla y fabrica vehículos especializados para misiones de defensa y protección civil.

Página web: www.iveco.com

- Sistemas de propulsión:
 - **FPT Industrial:** diseño, desarrollo, fabricación y venta de motores para transporte en carretera, aplicaciones todoterreno, usos marinos y generación de potencia; ejes y transmisiones.

Página web: www.fptindustrial.com

- Servicios financieros.
 - **CNH Industrial Capital:** soluciones de financiación para vehículos nuevos y usados, productos de financiación para la compra equipos agrícolas y de construcción.

Página web: <https://www.cnhindustrialcapital.com>

Dentro de Iveco, en la gama de vehículos comerciales, la fábrica de Madrid es referente mundial de construcción de vehículos de la gama pesada.

En su sede principal de España, situada en Avenida Aragón 402, se encuentra la fábrica y el edificio de comercial. Dentro del área de comercial, dónde está situado este estudio de caso, podemos encontrar la estructura dividida en áreas de negocio:

- **Brand (Mercado):** dividido en líneas de negocio: pesada, mediana y ligera.

Como parte de la nueva estructura organizativa, más centrada en la especialización del producto, cada línea de negocio (Business Line) tiene incluida sus propios responsables de producto, marketing, logística, etc.

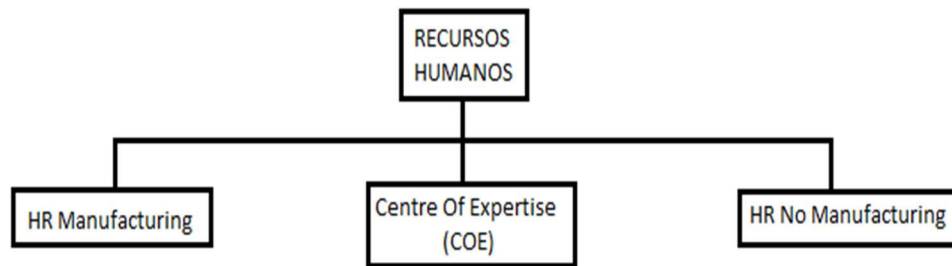
A esta estructura hay que añadir todos los departamentos que se encargan, en mayor o menor medida, de la venta de vehículos propiamente dicha:

- Area Manager: comerciales.
 - Commercial Planning: análisis de los datos recogidos de todos los departamentos con el objetivo de estudiar y redirigir el negocio.
 - Brand Marketing: eventos, comunicación, prensa, etc.
 - Network: coordinación de la red de concesionarios.
 - Brand Service: área de postventa (averías, solución incidencias, etc.).
 - Producto: especializados en la parte técnica del producto y en las homologaciones del mismo.
- **Postventa:** hace referencia a los servicios de postventa que ofrece la compañía: recambios, contratos de mantenimiento y reparación, etc.
 - **Entes centrales:** departamentos de soporte como tecnologías de la información, Recursos Humanos o Asesoría Jurídica.
 - **Finanzas:** tesorería, control, análisis financieros, etc.

Dentro de Iveco España SL, el Departamento de Recursos Humanos se estructura de la siguiente forma:

- **Recursos Humanos Planta (Manufacturing):** se encargan de dar soporte a la planta en formación, relaciones industriales y desarrollo.
- **COE (Center Of Expertise):** principalmente, formación y la selección.
- **Recursos Humanos Comercial (No Manufacturing):** soporte a las 400 personas que componen este área en aspectos tales como organización, relaciones laborales, formación y desarrollo, soporte a los concesionarios propios de Iveco (situados en Barcelona y Coslada), etc. Formado por un empleado y dos externos. El presente trabajo está centrado en esta área.

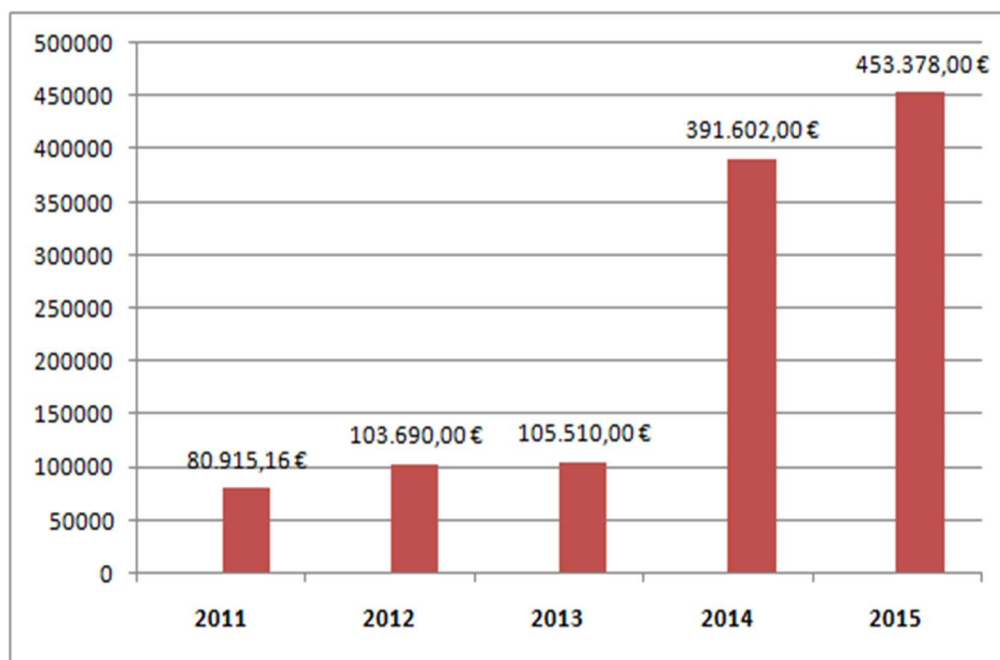
Figura 2. Organigrama Recursos Humanos No manufacturing (elaboración propia)



III.2 Descripción del desarrollo de los planes de formación en Iveco España SL

Iveco es una empresa que valora la formación de sus empleados, prueba de ello es la inversión realizada en formación durante los últimos años.

Gráfico 1. Inversión en formación desde el año 2011 al 2015. Datos extraídos de la base de datos de CNH Industrial.

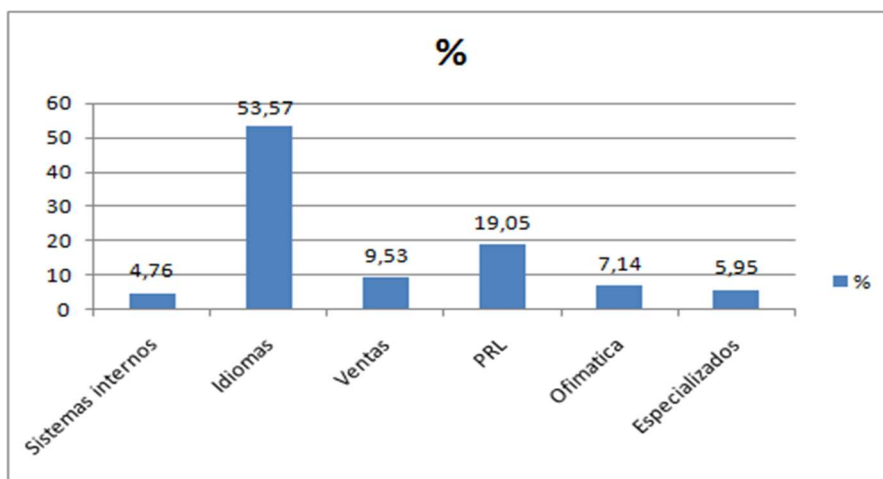


Tal y como se puede ver en el gráfico 1, en el año 2011 el presupuesto anual empleado en formación fue de 80.915,16€. Progresivamente, en los años 2012 y 2013 esta cantidad aumentó considerablemente hasta llegar a 105.510€. En el año 2014, la cantidad de dinero utilizada en formación se duplicó hasta un total de 391.602€. En el año 2015, el importe aumentó hasta 453.378€.

Podemos ver un reflejo en estas cifras de la situación económica del país en ese período de tiempo. En 2011, España estaba sumergida en una crisis que afectó a todo el país. En los años previos, Iveco sufrió un Expediente de Regulación de Empleo, lo cual afectó al presupuesto empleado en la formación. El dinero invertido en formación durante los años 2014 y 2015 es ejemplo de la recuperación económica del sector.

¿En qué se ha utilizado esta financiación? Tal y como se puede ver en el gráfico 2, durante el año 2015 se llevaron a cabo diferentes iniciativas de formación. Un 4.76% de las iniciativas de formación fueron dirigidas a los sistemas internos como la implantación de la versión actualizada de SAP o del nuevo sistema de viajes. Un 53.57% de las acciones formativas se basaron en formación en idiomas, principalmente inglés e italiano. Un 9.53% de la formación impartida durante el 2015 fue para mejorar las técnicas de venta del personal de campo. Un 19.05% se empleó en formación en Prevención de Riesgos Laborales. El 7.14% de las iniciativas se utilizaron con el objetivo enseñar diferentes herramientas informáticas como Excel, Access o Microsoft Project. Finalmente, un 5.95% de las acciones formativas iban dirigidas a cursos especializados de Recursos Humanos, Marketing o cursos técnicos sobre producto.

Gráfico 2. Categorización de iniciativas formativas según tipo y porcentaje durante el año 2015. Datos extraídos de la base de datos de CNH Industrial.



Por tanto, podemos decir que durante los últimos años existe una tendencia de crecimiento positiva en relación a la cantidad de inversión en formación de Iveco.

Especialmente, durante los últimos años se ha valorado la formación en idiomas y en Prevención de Riesgos Laborales.

A continuación, vamos a hablar de cómo se gestionan estas iniciativas formativas. Es decir, en el siguiente apartado se describirá el actual proceso de formación.

III.3 Descripción del proceso de formación

III.3.A Estructura del plan de formación. Podemos dividir las iniciativas formativas en dos tipos, en función de quién sea el gestor:

1. Formación organizada desde central: el equipo de formación y desarrollo de la sede de Turín (Italia) centraliza todas las iniciativas formativas que se llevan a cabo en los diferentes países en los que está situada la compañía.

Cuando, por ejemplo, se cambia un proceso organizativo o se incluye una herramienta de trabajo nueva, se encargan de gestionar la formación para su implantación y adecuado desarrollo. Normalmente estas acciones formativas suelen precisar de la ayuda del equipo de Recursos Humanos local, quien actúa como facilitador y nexo de unión entre los departamentos implicados y el equipo de Recursos Humanos de la central.

2. Formación organizada a nivel local: aquella que se gestiona desde cada sede, en este caso Madrid. En este estudio nos vamos a centrar sólo en esta parte ya que es la que tiene mayor margen de mejora.

Tal y como se ha comentado en apartados anteriores, en 2013 Iveco pasa a ser una marca de CNH Industrial, por lo que muchos de sus sistemas sufren cambios.

Entre ellos, la organización del proceso formativo ha cambiado durante los últimos años. Como parte de los cambios estructurales que Iveco ha tenido durante el último lustro, el Departamento de Recursos Humanos ha variado la gestión del proceso de formación.

Vamos a comenzar con la descripción del proceso de formación en Iveco, desde la petición hasta la adjudicación de las acciones formativas.

A final de cada año, el director de cada departamento acuerda junto con su controller financiero el presupuesto para formación del año siguiente. A principio del año, cada empleado tiene que completar la evaluación del desempeño. En la evaluación del desempeño hay un apartado especialmente dedicado a formación. Es aquí donde los empleados indican qué acciones formativas necesitan, junto con la prioridad y el departamento encargada de organizarla.

Posteriormente, estos datos son extraídos por Recursos Humanos a través de una aplicación informática, diseñada desde central y que poseen todos los países de la marca.

Recursos Humanos es el departamento encargado de organizar dichas iniciativas formativas. Esta organización puede implicar ponerse en contacto con proveedores y, en caso de que sea necesario, elegir al más adecuado; aunque Iveco ya cuenta con colaboradores habituales para determinadas acciones formativas.

Por otra parte, una iniciativa formativa puede ser interna, es decir, que sea otro departamento el que la imparta. En tal caso, también es el Departamento de Recursos Humanos el que se encarga de la organización. Toda la logística de la formación (salas, materiales, formadores) es organizada por Recursos Humanos.

Finalmente, la evaluación de la formación suele llevarla a cabo el proveedor que la imparte. En el caso de la formación interna, existen cuestionarios de evaluación de formación para obtener dicha información.

Además, si durante el ejercicio del año en curso surge una necesidad formativa, el manager comunica dicha necesidad al Departamento de Recursos Humanos quien la valora en función del presupuesto, prioridad y disponibilidad. Finalmente, si la valoración es positiva, la formación se lleva a cabo según el proceso explicado anteriormente.

Por tanto, podemos decir que el Departamento de Recursos Humanos está implicado tanto en la organización como en la adjudicación y evaluación de las iniciativas formativas.

III.3.B Caracterización de la distribución de la formación en Iveco España.

Con el objetivo de poder profundizar y aclarar ciertos aspectos del proceso de formación en Iveco, en este apartado se van a señalar aquellas características más relevantes del proceso de formación:

1) La formación se inicia a demanda de los empleados y directores de departamentos. La petición de iniciativas formativas depende de personas que no están formadas para conocer e interpretar las necesidades formativas. Aunque esto puede ser considerado como un aspecto negativo, esta característica también tiene una parte positiva, puesto que se tiene muy en cuenta la opinión de los empleados.

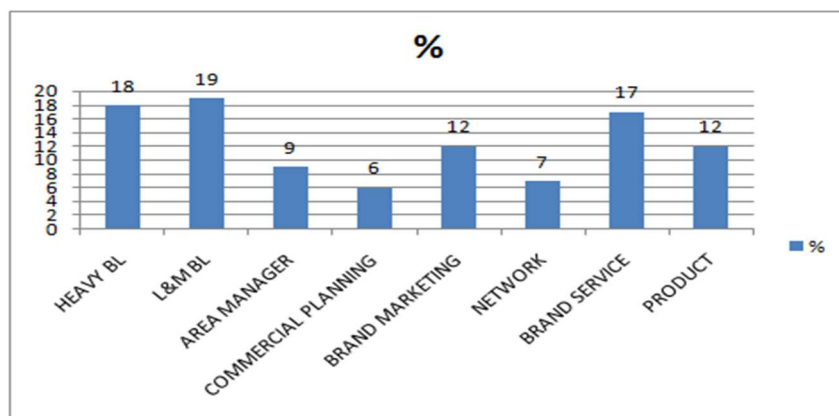
2) Respecto a las necesidades formativas que surgen durante el año, las cuales no están contempladas dentro del plan de formación, no existe una herramienta para valorar si la acción formativa es viable o no, sino que la decisión depende del criterio subjetivo del Departamento de Recursos Humanos.

3) No hay conexión entre las necesidades formativas identificadas en los diferentes departamentos y las peticiones de formación. Aunque el hecho de que las peticiones de formación se lleven a cabo por los trabajadores pueda tener un efecto positivo en la percepción del empleado hacia la empresa, la creación de gaps formativos puede dar lugar a problemas a largo plazo.

4) Distribución desigual en los distintos departamentos. Es decir, por una parte hay empleados que están muy interesados en recibir formación y realizan muchas peticiones, mientras que otros empleados no valoran tanto estas iniciativas.

Si tomamos el porcentaje de número de peticiones de formación realizadas por cada empleado de cada uno de los departamentos del Brand, podemos observar como existen diferencias según el departamento.

Gráfico 3. Porcentaje de petición de iniciativas formativas por departamento en 2015.



Como se ve en el gráfico 3, los departamentos de Heavy Business Line, Light & Medium Business Line y Brand Service realizaron mayor número de peticiones (20%), Producto y Marketing realizaron un 12% de peticiones y Area Manager, Network y Commercial Planning realizaron entre el 6 y el 9% de las peticiones.

5) La implicación de los directores de departamentos en la formación establece una fuente de variabilidad en cuanto al número de personas que se benefician de la formación y al número de peticiones que hacen llegar al Departamento de Recursos Humanos. Hay directores de departamentos que están más involucrados con su equipo.

6) Es posible que la cultura de la empresa contenga un sesgo implícito que considere la formación como un premio o como algo inaccesible. Iveco ha sido durante mucho tiempo una empresa muy jerárquica. Por lo que, tradicionalmente, existían ciertas iniciativas formativas, como la formación One to One en idiomas, que sólo se asignaban a personas con una determinada categoría profesional, independientemente de si el puesto lo requería o no. Puede ser que aún queden restos de este pensamiento.

7) Una de las principales debilidades relacionadas con la evaluación de la formación es que, aunque los cuestionarios de evaluación de la formación existen a disposición del Departamento de Recursos Humanos, no se utilizan en todas las iniciativas formativas y no se usan para sacar conclusiones.

8) El presupuesto de formación no se divide equitativamente entre todos los miembros del departamento. En los últimos años, se ha podido comprobar desde Recursos Humanos que el presupuesto no está realmente ajustado a las necesidades formativas de cada empleado. Se ha observado que en algunos departamentos una sola acción formativa, generalmente la formación One to One en inglés, ocupa la mayoría del presupuesto. Como consecuencia, cuando surgen otras necesidades formativas para otros miembros del departamento, el director del departamento intenta obtener financiación del presupuesto destinado a otras actividades del departamento y, en caso de que no lo pueda conseguir, no es posible llevar a cabo la necesidad formativa.

9) Por esta razón, desde el presente trabajo se propone que el Departamento de Recursos Humanos controle el presupuesto de formación de todos los departamentos, algunas de los motivos que apoyan esta propuesta son:

- El Departamento de Recursos Humanos posee una visión global de todos los departamentos y puestos de trabajo. Actualmente, cada departamento conoce sus necesidades formativas, pero no las de otros departamentos. Es posible, y bastante habitual, que varios departamentos tengan la misma necesidad formativa. Desde el Recursos Humanos se tiene conocimiento de las necesidades

formativas de todos los departamentos. Por tanto, cuando se observa que varios departamentos tienen la misma necesidad formativa es más sencillo organizar una formación en la que se creen grupos con empleados de diferentes departamentos.

- Desde el Departamento de Recursos Humanos se gestiona la identificación de las necesidades formativas de cada empleado y las del empleado. Al conocer las necesidades formativas individuales y las de los departamentos, es más sencillo priorizarlas; de tal manera que se cubran las necesidades formativas más importantes.
- Recursos Humanos es un departamento que está incluido dentro de la estrategia de Iveco. Al tener el conocimiento de la estrategia de la empresa y de los puestos de trabajo clave en relación con esta estrategia, es posible establecer planes de formación y de carrera para que esos puestos clave estén cubiertos con personas formadas en las competencias adecuadas para ello.
- Al llevar el control desde un departamento ajeno, se realiza la división del presupuesto de una forma más equitativa, de tal forma que las necesidades más prioritarias se lleven a cabo.

IV. Propuesta de mejora

Tras el análisis expuesto anteriormente, el objetivo de este apartado es realizar una propuesta de mejora: un diseño de proceso de formación para Iveco España. Se pretende también conseguir implantar este proceso de formación con el mínimo coste posible, por lo que se evitará el uso de herramientas o recursos externos a la compañía. Además, se tendrá en cuenta en todo momento la cultura de la empresa y los procesos internos ya existentes, de tal forma que el proceso de formación encaje y tenga la mayor acogida posible.

Antes de comenzar a describir el proceso de formación, resulta importante destacar que el principal valor añadido de esta propuesta de mejora es el diseño del propio proceso de formación, puesto que actualmente no existe una estructura real. Como hemos dicho anteriormente, con el objetivo de reducir costes, la mayoría de recursos que se utilizan ya existen dentro de la empresa, aunque no se utilizan en el marco del proceso de formación.

IV.1 Descripción del proceso de formación

Como se ha reiterado en otras ocasiones, un plan de formación debería estar vinculado a la planificación y estrategia general de la compañía (Miguel, C. F., 1999). En el plan de formación propuesto se encontrarán vínculos con el proceso de estrategia de la empresa, así como con otros procesos como la Evaluación del Desempeño.

Para facilitar su comprensión, en el Figura 3 encontramos una representación esquemática del proceso de formación propuesto. En las franjas superior e inferior del esquema del proceso de formación aparece la relación del proceso de formación con otros procesos. En la franja central se reflejan las diferentes fases del proceso de formación.

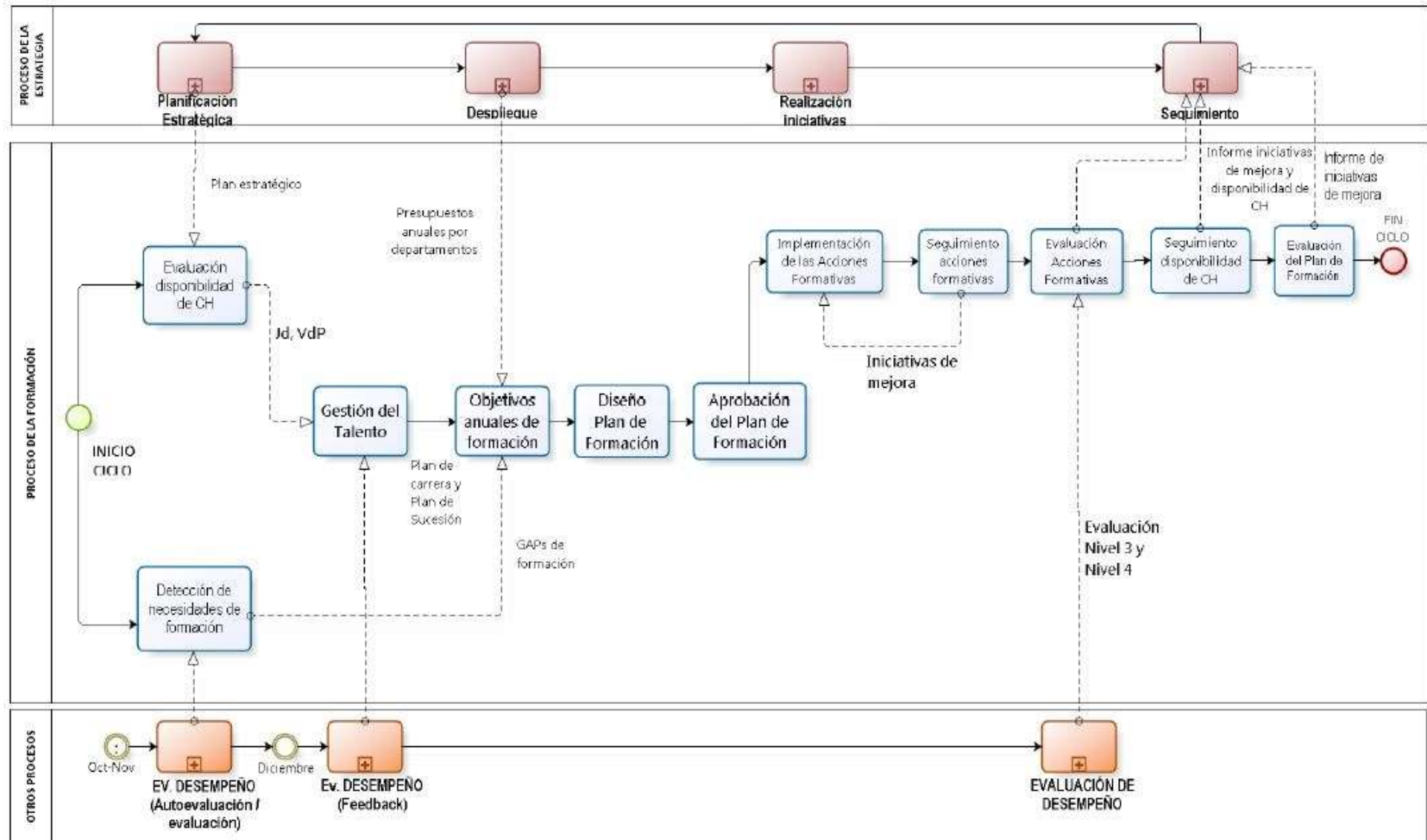


Figura 3. Esquema del proceso de formación y su relación con otros procesos. Realización propia a través del programa Bizagi.

El inicio del proceso tiene lugar con la evaluación de disponibilidad de Capital Humano y la detección de necesidades de formación, fases que tienen relación con el proceso de estrategia y la Evaluación del desempeño. A continuación, a partir de la información obtenida a partir de la evaluación de disponibilidad de capital humano y de la Evaluación del desempeño, se lleva a cabo la Gestión del talento, cuyo resultado son los planes de carrera y sucesión. Toda esta información, junto con la obtenida a partir de la detección de necesidades y el presupuesto de formación se reúne para fijar los objetivos de formación. Una vez fijados los objetivos de formación, se realiza el diseño del plan de formación, el cual, después de haber sido aprobado, deriva en la implementación de las acciones formativas. Cada iniciativa formativa conlleva un seguimiento, con las correspondientes iniciativas de mejora (cuando sea necesario), y una evaluación. La fase de evaluación de acciones formativas está relacionada del proceso de evaluación del desempeño y aporta información al proceso de seguimiento. La siguiente fase es el seguimiento de disponibilidad de capital humano, que tiene como resultado el informe de iniciativas de mejora y disponibilidad de capital humano. Como hemos comentado anteriormente, en el presente trabajo se pretende dar importancia al proceso de evaluación del plan de formación, por lo que esta fase es la última del proceso, que tiene como resultado el informe de iniciativas de mejora.

A continuación, se va a relatar el inicio del proceso de formación. Posteriormente, se detallarán cada una de las fases del proceso de formación. Finalmente, se describirá la relación del proceso de formación con otros procesos internos.

IV.2 Inicio del proceso de formación

El inicio del plan de formación tiene lugar en Octubre/Noviembre. Éste es el momento adecuado para comenzar con la detección de necesidades de formación y con la evaluación de la disponibilidad del Capital Humano (CH) puesto que coincide con la fase de autoevaluación del empleado y la evaluación del manager dentro de la evaluación del desempeño.

La Evaluación del Desempeño instaurada en el grupo CNH Industrial es una herramienta muy potente y de gran uso dentro de la compañía. Muchos de los procesos internos de Recursos Humanos guardan relación con ella, especialmente en el campo de la formación y el desarrollo. Todos los trabajadores conocen el proceso, ya que en el momento de la implantación todos los empleados recibieron formación sobre su uso y funcionamiento. Además, las nuevas incorporaciones también reciben esta formación.

A grandes rasgos y haciendo referencia a las fases relacionadas con el proceso de formación, el proceso de Evaluación del Desempeño consta de las siguientes fases:

1. **Objetivos:** a principio de cada año, el empleado fija, a través de una herramienta interna online, sus objetivos para ese año. Posteriormente, esos objetivos son validados por el manager. En esta fase los empleados también realizan las peticiones de formación que creen necesarias.
2. **Autoevaluación:** durante el último trimestre del año, el empleado valora el desarrollo del año y su consecución de esos objetivos.
3. **Evaluación del manager:** del logro de los objetivos de cada empleado
4. **Feedback:** tras la fase de evaluación, cada manager se reúne con sus empleados en una entrevista individual de feedback.

A continuación, se realizará una descripción de las fases del proceso de formación.

IV.3 Fase 1. Evaluación disponibilidad de Capital Humano (CH)

La evaluación del Capital Humano es uno de los cometidos del Departamento de Recursos Humanos. Es importante realizar esta actividad anualmente puesto que los departamentos sufren cambios a medida que avanza el año. Además, una de las principales fuentes de información en esta etapa es la del plan estratégico actual de la compañía.

En relación a esta etapa, el Departamento de Recursos Humanos realiza varias tareas importantes:

1. Auditoría ISO.
2. Evaluación Capital Humano.

Comenzando con la primera tarea mencionada, cada año todos los departamentos pasan por la Auditoría ISO 14001. En esta auditoría se pide al Departamento de Recursos Humanos los siguientes datos:

- Descripción de los puestos de trabajo.
- Valoración competencias requeridas.
- Valoración competencias de cada persona.

En la figura 4 se puede encontrar un ejemplo de la herramienta “Ficha individual de cualificación”, que se utiliza para la valoración de competencias requeridas para un puesto de trabajo y la valoración de competencias de empleado.

Figura 4. Ficha individual de cualificación. Fuente: Iveco España SL (Grupo CNH Industrial)

IVECO PERSONAL MADRID	FICHA INDIVIDUAL DE CUALIFICACION (EMPLEADOS/MANDOS/PROFESIONALES)					MRH015FOR	
						FECHA.....:	
						EDICION.....:	
						HOJA.....:	
FECHA ACTUALIZACION :					Refer.:		
MATRICULA: []		NOMBRE Y APELLIDOS: []					
FAMILIA PROFESIONAL:							
PUESTO: []		[]			FECHA OCUPACION []		
CONOCIMIENTOS / COMPETENCIA		NIVEL REQUERIDO POR EL PUESTO				NIVEL DE CUALIFICACION DE LA PERSONA	FECHA CUALIFICACION a) A partir de la fecha de ocupación en el puesto de trabajo: 3 meses máximo. b) Frecuencia Anual si no cambia de puesto y ya ha sido cualificado en el mismo.
		AUSENCIA	CONOCIMIENTO	COMPENSIÓN	APLICACIÓN	ESPECIALIZACI	
GESTIÓN DE LA CALIDAD							FIRMAS Responsable Ente Responsable Formación (Sólo para el nivel de cualificación de la persona o el nivel requerido del puesto)
CONOCIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001							
CONOCIMIENTO DE LA NORMA PECAL/AQAP							
AUDITORIAS DE CALIDAD							
OFIMÁTICA							
COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA							
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS							
TRABAJO EN EQUIPO							
ANÁLISIS DE PROBLEMAS							
Archivo y Custodia: DOS AÑOS consecutivos (Finalizado y el Anterior) por el Responsable Directo.		TOTALES :					

Por tanto, la auditoría garantiza que se cumplen los estándares ISO a partir de las descripciones de los puestos de trabajo, el análisis competencial requerido para el puesto y el análisis competencial de cada empleado que ocupa un puesto.

En cuanto a la evaluación el Capital Humano, esta actividad consiste en hacer una revisión de la plantilla de empleados que forman la empresa teniendo una visión de futuro y de acuerdo con el plan estratégico de la organización. El resultado de la evaluación de la

disponibilidad del Capital Humano es la identificación de los puestos clave para la compañía. Debido a los cambios organizativos de los últimos años, es común que los departamentos cambien de principio a final de año. Por ejemplo, durante el pasado año 2015 se crearon o modificaron 13 puestos de trabajo (Report anual de plantilla 2015. Base de datos CNH Industrial). Además, la estrategia de la compañía cambia cada año, por lo que conocer los puestos clave resulta vital.

Por tanto, la información sobre la estrategia de la compañía obtenida a través del plan estratégico que se envía anualmente desde la sede central, y la información sobre la descripción y valoración de los puestos de trabajo, obtenida mediante la auditoría ISO 14001 y la evaluación del capital humano, permite identificar los puestos claves.

IV.4 Fase 2. Detección de necesidades de formación

En la fase de detección de necesidades el principal input es la opinión del empleado. Es decir, se tiene en cuenta las peticiones de formación por parte de cada empleado.

A comienzo de cada año, el empleado marca consensuadamente con su manager los objetivos para ese año, así como las necesidades de formación que cree pertinentes. Durante la fase de autoevaluación, realizada durante los meses de Octubre/Noviembre, el propio empleado revisa el grado de cumplimiento de estos objetivos.

Aunque actualmente éste no es el procedimiento, en el presente trabajo se propone que la petición de formación por parte del empleado se realice al final de cada año, junto con la evaluación de los objetivos. El valor añadido que esto ofrecería sería:

- El empleado podría establecer una vinculación entre las necesidades formativas y la consecución de los objetivos.
- El manager tendría información sobre la petición de necesidades formativas de su departamento con el tiempo suficiente para poder incluirlo dentro del presupuesto de formación para el año siguiente. Actualmente, las peticiones de formación se realizan en Febrero y el presupuesto de formación se establece en Diciembre del año anterior. Conociendo las iniciativas formativas que se van a impartir a lo largo del año es más fácil establecer el presupuesto necesario para llevarlas a cabo.

La detección de necesidades de formación tiene como resultado la identificación de los gaps de formación a partir de la información obtenida según la percepción de los empleados.

IV.5 Fase 3. Gestión del talento

El resultado de esta etapa es la obtención de los planes de carrera y planes de sucesión.

Para poder obtener este resultado, se recibe información de:

- La fase de evaluación de disponibilidad de Capital Humano.
- Evaluación de desempeño:

- Feedback que el manager realiza con el empleado.
- Resultados de la evaluación del desempeño del año anterior: identificación de talento, grower, keeper.
- Identificación de personas que llegan al final de su etapa laboral.

Aproximadamente en los meses de Diciembre/Enero tiene lugar la fase de Feedback Manager-Empleado. Es decir, colaborador y responsable se reúnen para hablar sobre el desarrollo de ejercicio del año anterior. Teniendo en cuenta que el empleado ya ha indicado en la fase de autoevaluación cuáles son, según su criterio, sus necesidades formativas, éstas serían un tema más a tratar durante esta reunión. De esta forma, el manager puede tener más información sobre el porqué de la petición de cada necesidad formativa y puede valorar la adecuación e importancia de la misma.

Por otra parte, para este momento, ya están disponibles para el Departamento de Recursos Humanos los resultados de la Evaluación del Desempeño, en función de un sistema interno estandarizado para todas las marcas del grupo, a través del cual se identifica a las personas que son contempladas o clasificadas de acuerdo con las siguientes categorías:

- Talento: basado en el desempeño y el liderazgo del empleado. Es decir, se evalúan por una parte los resultados obtenidos y, por otra parte, la forma de obtenerlos. Para ello se tienen en cuenta la consecución de los objetivos marcados por el

empleado y determinados comportamientos de liderazgo. Según esta definición de talento se trata de personas excepcionales. Por lo que no es necesario que en cada año se identifique algún talento.

- Grower: es decir, aquellas personas que, si se desarrollan adecuadamente, pueden ser especialmente relevantes para la compañía.
- Keeper: personas que desempeñan bien su trabajo y es importante mantener en la compañía.

Paralelamente, el Departamento de Recursos Humanos identifica aquellas personas de la compañía que están llegando al final de su etapa laboral, especialmente la de las personas que actualmente ocupan puestos estratégicos.

Es decir, por una parte, se identifica a corto, medio y largo plazo qué empleados están llegando al final de su etapa laboral para planear su sustitución; y por otra parte, se preparan los planes de carrera de los empleados con un posible potencial. El resultado son los planes de carrera y los planes de sucesión. Esto se traduce en un informe que recoge la identificación de los empleados afectados por estas situaciones.

IV.6 Fase 4. Objetivos de formación

Durante esta etapa las entradas de información son las siguientes:

- Plan de carrera y plan de sucesión, resultado de la etapa anterior.

- Presupuestos anuales por departamentos, aprobados a nivel central.
- Gaps de formación percibidos por los empleados.

Tras la autoevaluación del empleado y el feedback manager-empleado, cada responsable revisa individualmente la situación de cada persona de su equipo, vinculando las necesidades de formación solicitadas con las necesidades del departamento.

Antes de fijar los objetivos de formación, el Departamento de Recursos Humanos mantiene una entrevista con el responsable de cada uno de los departamentos en la que se habla sobre el desarrollo de cada empleado. El responsable del departamento indica cuál es la prospección del departamento y, junto con el Departamento de Recursos Humanos, establece cuáles serán las necesidades formativas prioritarias del departamento durante el siguiente año. De esta forma, cada departamento ofrece información de primera mano a Recursos Humanos para poder establecer los objetivos de formación.

Finalmente, para poder determinar los objetivos de formación el departamento de Recursos Humanos cuenta con los siguientes inputs:

- Identificación de los puestos clave.
- Gaps de formación.
- Plan de sucesión y plan de carrera.

- Presupuesto de formación de cada departamento.
- Entrevista con el responsable de cada departamento.

Con toda esta información es más fácil priorizar las necesidades formativas de cada departamento y establecer objetivos anuales en función de la estrategia de la compañía.

IV.7 Fase 5. Plan de formación

Una vez que se han fijado los objetivos de formación, se diseña el Plan de Formación. Se trata de un archivo en formato Excel, diferenciado en diferentes hojas de cálculo. A continuación, se puede observar la información incluida en cada una de ellas:

- Hoja 1: se incluyen los datos de los diferentes departamentos, los objetivos de formación planteados para ese año y el presupuesto del que se dispone.

Figura 5. Hoja 1 de la propuesta del plan de formación (Elaboración propia)

DEPARTAMENTO	Objetivos por departamentos	Presupuesto
VENTAS	Objetivo de formación 1	€
	Objetivo de formación 2	
	Objetivo de formación 3	
POST VENTA	Objetivo de formación 1	€
	Objetivo de formación 2	
	Objetivo de formación 3	

- Hoja 2: se incluye el nombre del departamento, persona responsable, nombre, apellidos y número identificativo (SAP ID) de cada empleado, número de iniciativas

IV.8 Fase 6. Aprobación del Plan de formación

El plan de formación debe ser aprobado por el director de Recursos Humanos del área.

Para ello, se mantendrá una reunión junto con el/los responsable/s del área de formación quién/es explicará/n detalladamente el plan de formación para ese año.

IV.9 Fase 7. Implementación de las Actividades Formativas

Una vez diseñado el plan de formación, la siguiente fase consiste en llevarlo a cabo. En este momento del proceso de formación el Departamento de Recursos Humanos fija el contenido concreto de cada acción formativa. Es posible que la formación sea impartida por un formador interno o un proveedor externo. El responsable de formación se encarga de gestionar las salas y el posible material necesario.

La Implementación de las Actividades Formativas se trata de un momento clave puesto que es cuando se decide la forma de evaluar cada iniciativa. Para ello se utiliza la técnica de mapa de criterios explicada en el apartado “Los modelos”. Se definirán los indicadores en función de cada objetivo de formación.

Como se ha explicado anteriormente, la técnica mapa de criterios se utiliza con el fin de facilitar la tarea de organización de la formación y con el objetivo de conectar el proceso de evaluación con su evaluación.

IV.10 Fase 8. Seguimiento Iniciativas formativas

Durante el desarrollo de cada acción formativa, el Departamento de Recursos Humanos realiza un seguimiento de la misma. Este seguimiento se realizará a través de una entrevista semiestructurada y consta de dos fases:

1. Formador:

- a) Seguimiento del contenido por parte de los alumnos.
- b) Nivel adecuado de los alumnos.
- c) Medios materiales suficientes.

2. Alumnos:

- a) Adecuación de los contenidos.
- b) Satisfacción con el profesor.
- c) Medios materiales suficientes.

A partir de los resultados de este seguimiento, el Departamento de Recursos Humanos valorará si es necesario realizar alguna modificación.

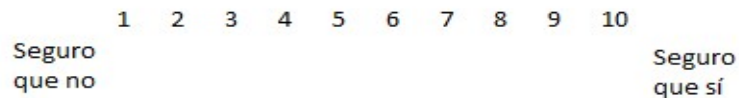
IV.11 Fase 9. Evaluación acciones formativas

La evaluación de las iniciativas formativas será diferente en función del tipo de formación realizada. En la fase de gestión de las iniciativas se decide a priori cuáles son los objetivos de formación y los indicadores de medición utilizados, actividad realizada a través de la técnica mapa de criterios.

Un objetivo común a todas las iniciativas formativas es la evaluación de la satisfacción de los empleados con cada una de ellas. Reichheld (2006) propuso el Net Promote Score (NPS) para medir la satisfacción y la lealtad de los clientes hacia un producto. Actualmente, este indicador es utilizado en diferentes campos, como el de la evaluación de la formación. El funcionamiento de este indicador es el siguiente:

1. Al terminar la formación, el formador reparte una hoja a cada participante en la que se realiza la siguiente pregunta:

¿Hasta qué punto recomendarías esta formación a un amigo?



2. Corrección:
 - a) Del 1 al 6: detractores, es decir, aquellos que no recomendarían la formación.
 - b) Del 7 al 8: pasivos, es decir, aquellas personas que hablarían bien de la formación, pero tampoco con mucha convicción.
3. Del 9 al 10: promotores, es decir, aquellos que aconsejarían la formación activamente.

4. Cálculo NPS: pongamos, por ejemplo, que a la formación han acudido 20 personas y se han contabilizado 4 detractores, 8 pasivos y 8 promotores. El porcentaje correspondiente a cada uno de ellos sería:

- $\% \text{ Detractores} = \frac{\text{nº detractores}}{\text{nº asistentes a la formación}} \times 100 = \frac{4}{20} \times 100 = 20\%$
- $\% \text{ Pasivos} = \frac{\text{nº pasivos}}{\text{nº asistentes a la formación}} \times 100 = \frac{8}{20} \times 100 = 40\%$
- $\% \text{ Promotores} = \frac{\text{nº promotores}}{\text{nº asistentes a la formación}} \times 100 = \frac{8}{20} \times 100 = 40\%$

$$\text{NPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Retractores} = 40\% - 20\% = 20\%$$

A través del NPS medimos el primero de los niveles propuestos en el modelo de evaluación de formación de Kirkpatrick.

A continuación, pasaríamos a la medición del segundo de los niveles del modelo de Kirkpatrick, es decir, la evaluación de los conocimientos.

Durante el presente trabajo no se va a hablar de indicadores ni formas de evaluar concretas, puesto que se parte de la base de que la evaluación de cada iniciativa formativa debe ser individualizada y se deben encontrar los indicadores de medición más adecuados para cada formación. No obstante, para evaluar los conocimientos podría realizarse una prueba test-retest. De tal manera que se mida el nivel de conocimientos antes y después de la formación.

Tanto el nivel 3 (transferencia) como el nivel 4 (resultados) serán medidos principalmente por el responsable de cada empleado. Tras cada formación, el Departamento de Recursos Humanos facilita a los responsables correspondientes una tabla de comportamientos que el manager debe observar de cada empleado según la formación recibida. Cada manager debería indicar si observa el comportamiento establecido en la tabla y la frecuencia. Los comportamientos serán medidos en diferentes períodos de tiempo, depende el tipo de formación. El manager deberá indicar la frecuencia con la que observa los comportamientos. De esta forma, especialmente en el momento de implantación del proceso de formación, el Departamento de Recursos Humanos valorará si es necesario dar formación a cada manager para que aprendan a detectar correctamente los comportamientos y para que aprendan la importancia de este momento de la evaluación.

Por otra parte, en la Evaluación del Desempeño se pueden comprobar los resultados obtenidos de cada empleado a lo largo del año. Además, el responsable de cada departamento profundiza más en cuanto a la transferencia y los resultados conseguidos por cada empleado en la fase de feedback de la evaluación del desempeño, en la que a partir de una reunión con cada empleado evalúa sobre el desarrollo del año.

IV.12 Fase 10. Seguimiento disponibilidad de Capital Humano

Al final de cada año, una vez que ya se han llevado a cabo la mayoría de iniciativas formativas, el Departamento de Recursos Humanos realiza un seguimiento de los planes de carrera y sucesión establecidos a principio de año.

Para ello, se revisan las diferentes iniciativas formativas planteadas a principio del año y cuáles han sido realizadas. También se comprueban los resultados de las diferentes pruebas de evaluación (reacción, conocimientos, transferencia y resultados). Estos datos se cruzan con los obtenidos en la Evaluación del Desempeño, de tal manera que, en caso de que sean necesarias, se identifican las medidas correctivas del plan de carrera o sucesión.

La información extraída a partir de esta revisión será de utilidad a la hora de evaluar la disponibilidad de Capital Humano (parte de la fase 1 del proceso de formación). Esta revisión podría realizarse una vez se obtengan los resultados de la evaluación del desempeño del año. De esta forma, se pueden realizar modificaciones en los planes de carrera y sucesión establecidos para el año presente con el objetivo de crear el plan de formación del siguiente año.

A la hora de evaluar la disponibilidad del capital humano es importante tener en cuenta las incorporaciones que se han sucedido a lo largo del año e ir recabando información sobre cada una de ellas.

IV.13 Fase 11. Evaluación proceso de formación

Finalmente, haciendo referencia al nivel 5 de evaluación propuesto por Phillips en el año 2002 se evalúa el Retorno de la Inversión. Junto con la ayuda del manager, el Departamento de Recursos Humanos establece el beneficio neto obtenido a través de la formación.

Recordamos que el cálculo del ROI se realiza de la siguiente forma:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costes}} \times 100$$

Este dato es uno de los más importantes cuando se intenta conseguir mayor presupuesto de formación para el año siguiente. Además, permite darse cuenta de los beneficios económicos que aporta la formación.

Por otra parte, también se tienen en cuenta diferentes datos como:

- Resumen de la inversión realiza en formación durante ese año. Estos datos se envían anualmente a la central de Turín, quién recoge los datos de las diferentes marcas de los diferentes países.
- Seguimiento de qué iniciativas han sido realizadas y cuáles no.
- Revisión de las evaluaciones de cada formación para decidir cuáles se vuelven a hacer, si cambiar de proveedor.

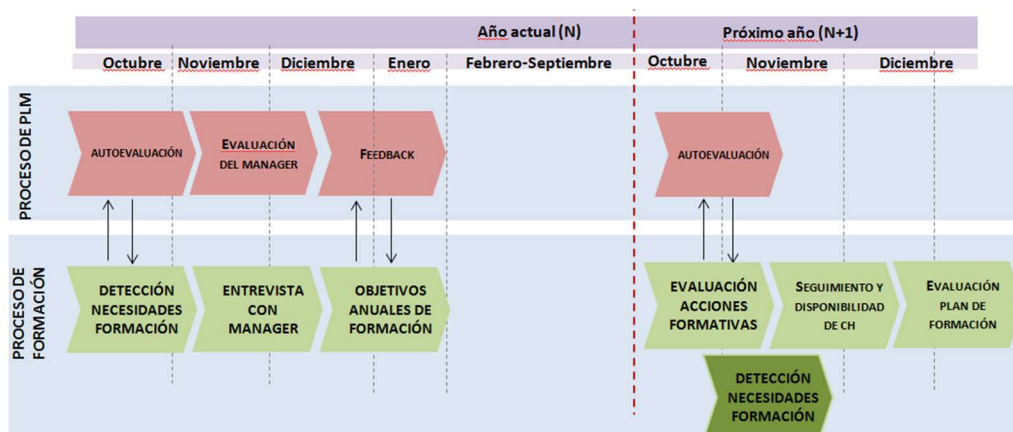
- Analizar por qué algunas iniciativas no han tenido éxito, porqué las personas no van a la formación.

IV.14 Relación del proceso de formación con otros procesos

Como hemos dicho anteriormente, el proceso de Formación tiene grandes vínculos con otros procesos, especialmente con el proceso de Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño instaurada en el grupo CNH Industrial es una herramienta muy potente y de gran uso dentro de la compañía. Muchos de los procesos internos de Recursos Humanos guardan relación con ella, especialmente en el campo de la formación y el desarrollo. Por esta razón, creemos importante utilizar los recursos que nos ofrece para obtener una mayor cantidad de información. En la figura 9 se puede encontrar un esquema en el que se puede observar el solapamiento entre el proceso de evaluación del desempeño (o PLM) y el proceso de formación.

Figura 9. Solapamiento del proceso de evaluación del desempeño (PLM) y el proceso de formación.



Como se puede observar en la figura 9, el proceso de formación se desarrolla paralelamente al de evaluación del desempeño, encontrando diferentes momentos en común a lo largo del proceso:

- Tal y como hemos comentado, aproximadamente en los meses de Octubre/Noviembre (las fechas concretas vienen dictaminadas desde la central), tiene lugar el proceso de Autoevaluación de la Evaluación del Desempeño. Una de las medidas propuestas en el presente trabajo es hacer coincidir las fases de evaluación del Capital Humano y de Detección de Necesidades con la autoevaluación con la autoevaluación del proceso de evaluación del desempeño, ya que esto ayudaría a que el empleado establezca relación entre la consecución de objetivos y la formación. Además, conocer las peticiones de formación realizadas por los empleados es una información relevante a la hora de fijar el presupuesto de formación para el año siguiente.
- La fase de feedback de la evaluación del desempeño tiene relación con el establecimiento de los objetivos de formación. Durante la fase de feedback, el manager mantiene una reunión con cada empleado en la que hablan de los resultados del año. Una propuesta de mejora es que, además de los resultados, se hable también de las necesidades de formación. La razón para añadir esta temática a la reunión es que la fase de feedback tiene lugar en Diciembre, por lo que manager y empleado pueden hablar sobre las necesidades de formación antes de

que se establezca el presupuesto de formación para el siguiente año. Además, para este momento el Recursos Humanos ya tiene los resultados de la evaluación del desempeño, información a partir de la cual se determina qué empleados son talentos, grower o keeper.

- La evaluación de las acciones iniciativas formativas tiene relación con la fase de autoevaluación del proceso de evaluación de desempeño. La evaluación de los niveles 3 y 4 del modelo Kirkpatrick son completados a través de la evaluación del desempeño, a través de las herramientas facilitadas a cada manager por el Departamento de Recursos Humanos.

Como se ha podido comprobar, en esta propuesta de proceso de formación para Iveco se ha tratado continuamente de reducir los posibles costes asociados, utilizando recursos que ya existen en Iveco, pero que no se utilizan dentro del proceso de formación.

Se ha intentado obtener una visión global del proceso, obteniendo información de todos los agentes implicados en la formación, desde los diferentes peticionarios (departamento, empleado, Recursos Humanos) hasta la empresa como expositora de la estrategia.

También se ha intentado facilitar las herramientas que se van a utilizar a lo largo del proceso, como por ejemplo las fichas individuales de cualificación o el indicador NPS.

Finalmente, se ha dado un valor especial a la evaluación de la formación y del propio proceso, con el objetivo de obtener la mayor rentabilidad a la inversión realizada y de conocer las consecuencias obtenidas gracias a la formación.

V. Bibliografía

- ASTD. (2009). The value of evaluation: Making training evaluations more effective. Alexandria, VA: Author.
- Berk, J. (2011). Measuring learning's impact on the business [PowerPoint slides]. Retrieved from http://www.knowledgeadvisors.com/wp-content/uploads/2010/06/Approaches_to_Measurement_Business_Impact.pdf
- Canonici, A. (1983). *Adiestramiento y formación del personal*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Corral, R., Sanchez, F., (2015) = Material aportado en el Máster de Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Madrid por el autor.
- Holton, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21.
- Ingols, C. A., y Bernhard, H. B. (1989). Cómo realizar un plan de formación táctico y estratégico. *Harvard Deusto business review*, (39), 57-65).

- Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J., & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1076-1104.
- Kirkpatrick, DL. (1959b). Techniques for evaluating training programs: Part 2-Learning. *Journal of ASTD*, 13(2), 21-26.
- Mad Comunicación (2005). *El plan de formación de la empresa. Guía práctica para su elaboración y desarrollo*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Marshall, J. y Rossett, A. (2014). Perceptions of barriers to the evaluation of workplace learning programs. *Performance Improvement Quarterly*, 27 (3), 7-26.
- Miguel, C. F. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: Estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 181-242.
- Phillips, P. P. (2002). The bottomline on ROI. *Atlanta: CEP Press*, 74-75.
- Phillips, J. J. (2012). Return on investment in training and performance improvement programs. Routledge.
- Porret Gelabert, M. (2009) *Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.

- Porret Gelabert, M., y Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. (2012). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones (5ª ed.)*. Madrid: ESIC.
- Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos (5ª edición)*. Madrid: Díaz de Santos.
- Reichheld, F. F., & Covey, S. R. (2006). *The ultimate question: Driving good profits and true growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. (2006). *The ultimate question*. Harvard Business School Press.
- Report anual de plantilla 2015. Base de datos CNH Industrial.
- Saavedra Robledo, I., Pérez Gorostegui, E., Fernández de Tejada Muñoz, V., y Rodrigo Moya, B. (2009) *Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Librería UNED.
- Sánchez Cerezo, S. (dir.). (1991). *Tecnología de la educación*. Madrid: Santillana.
- Sole Parellada, F., & Mirabet Vallhonestá, M. (1994). *Como confeccionar un plan de formación en una empresa*. Barcelona: La Llar del llibre
- Tejada Fernández, J., & Ferrández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9(2).