

FORMACIÓN PROFESIONAL · RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA · UNIDAD 6

Diseñar, gestionar y evaluar la formación

12 errores en 40 documentos y una instrucción vieja junto al escáner. Darío quiere «un curso para todos»; Elena pide un diagnóstico, un taller con presupuesto y una forma de saber, un mes después, si ha servido.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Detectar necesidades de formación y distinguirlas de otros problemas.
- Elaborar un plan de formación y diseñar una acción con objetivos observables.
- Elegir métodos formativos y de desarrollo profesional adecuados.
- Presupuestar, gestionar y buscar financiación para la formación.
- Evaluar satisfacción, aprendizaje, transferencia y resultados sin confundirlos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

¿Un curso para todos y listo?

Lunes 26/10/2026. Una revisión del archivo de **Nexo** da un dato: de **40 documentos** clasificados en septiembre por cuatro personas del área, **12 tenían errores** (30 %).

Darío: *«Un curso para todos y listo»*. **Elena** duda: el procedimiento de clasificación cambió en julio y nadie retiró la **instrucción antigua** pegada junto al escáner.

La coordinación pide un diagnóstico, una acción formativa con presupuesto y un sistema para saber, dentro de un mes, si ha servido. Es el caso **F01**.

❓ ¿Todo error en el trabajo se arregla con un curso?

❓ Si un curso «ha gustado mucho», ¿ha servido?

❓ ¿Quién paga la formación en una empresa?

❓ ¿Qué diferencia hay entre aprender algo y aplicarlo en el puesto?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

6.1 Diagnóstico de necesidades y plan de formación

6.2 Diseño: objetivos, métodos y desarrollo profesional

6.3 Recursos y presupuesto

6.4 Gestión y financiación

6.5 Evaluación de la formación

Un 4,6 sobre 5: ¿gustó o funcionó?


Darío

¡Un 4,6 sobre 5! El curso ha gustado muchísimo.

Me alegro. Pero ¿se cometen menos errores al clasificar?


Elena


Samira

Lo sabremos el 7 de diciembre: mismos criterios, 40 documentos y anotando qué más ha cambiado.

Entonces el 4,6 dice que gustó, no que funcionó.


Elena

CLAVE

Que un curso **guste** no prueba que se **aprenda**, y que se aprenda no prueba que se **aplique**.

SITUACIÓN DE PARTIDA

El punto de partida en cifras

40

documentos revisados, clasificados en septiembre

12

con errores: el 30 %

4

personas del área que clasifican

Caso F01, datos ficticios. La instrucción antigua sigue junto al escáner desde el cambio de julio.

CLAVE

Antes de proponer un curso hay que preguntar **por qué** se equivocan.

Tres niveles del diagnóstico

El **diagnóstico de necesidades formativas** compara la tarea requerida con lo observado.



Organización

Cambios que vienen: el criterio de clasificación que cambió en julio.



Puesto

Competencias que exige: clasificar sin errores con ese criterio.



Persona

Qué sabe hacer: 12 errores en 40 documentos de la observación inicial.

CLAVE

Fuentes: observación, indicadores de errores, evaluación del desempeño y entrevistas de seguimiento.

Dos causas, dos medidas

EVIDENCIA OBSERVADA	¿NECESIDAD FORMATIVA?	MEDIDA
12 errores en 40 documentos (30 %) con el criterio nuevo	Sí, en parte	Taller práctico de clasificación
Instrucción anterior a julio sin retirar junto al escáner	No	Retirar y sustituir la instrucción
Una persona no tiene acceso a la carpeta compartida	No	Pedir el permiso a sistemas

CLAVE

Antes del curso, descartar **causas alternativas**: instrucción desactualizada, herramienta que falla, carga excesiva u objetivo mal comunicado.

Del diagnóstico al informe

Lun 26/10	Mar 27/10	27-28/10	Jue 05/11	Lun 07/12
Diagnóstico	**Fuera la instrucción**	**Solicitud**	**Taller**	**Informe**
12 errores en 40 documentos (Elena).	La coordinación retira la instrucción antigua.	Circuito COM01, versiones 1 y 2 (Atención).	De 9:00 a 13:00, entidad de formación.	Observación de 40 documentos (Samira).

CLAVE

La medida no formativa va **antes** del taller: el 27/10 ya no está la instrucción vieja.

El comité informa antes de ejecutar



*El comité de empresa tiene derecho a emitir informe, antes de que la empresa los ejecute, sobre «**los planes de formación profesional en la empresa**».*

Estatuto de los Trabajadores (RDL 2/2015), art. 64.5.e) · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Empresas con comité de empresa (representación de las personas trabajadoras).

NO OBLIGA A…

No convierte el informe en una autorización: la empresa decide, pero escucha antes.

CLAVE

El **plan de formación** recoge por qué, para quién, cuándo, cómo, cuánto cuesta y cómo se evalúa cada acción.

«Conocer» no se puede comprobar

Objetivo vago

«Conocer el procedimiento». ¿Cómo se sabe si se ha logrado? No hay nada que observar.

VS

🎯

Objetivo observable

«Clasificar 20 expedientes con el criterio de julio, con la instrucción a la vista, con 2 errores como máximo».

CLAVE

Un objetivo tiene **verbo de acción**, **condición** y **criterio**. Si no se puede observar, no se puede evaluar.

Cuatro horas con evidencias

BLOQUE	MINUTOS	MÉTODO	EVIDENCIA
El criterio de julio	30	Expositivo	Preguntas de comprobación
Práctica con documentos anonimizados	120	Demostrativo y práctica guiada	Documentos clasificados
Casos dudosos	60	Estudio de casos	Decisión razonada de cada caso
Prueba final	30	Prueba individual	Puntuación de 0 a 10

30 + 120 + 60 + 30 = 240 minutos = 4 horas. Presencial, porque exige manipular documentos.

CLAVE

Cada bloque deja una **evidencia**: así se sabe qué se ha aprendido.

La formación cierra la distancia; el desarrollo abre camino

La formación cubre lo que el puesto exige hoy; el **desarrollo profesional** prepara para retos futuros.

Mentoring

Una persona con experiencia acompaña a otra durante meses: Samira y la persona incorporada en SEL01.

Coaching

Ayuda a fijar metas propias con preguntas, no con respuestas: para quien va a coordinar un equipo.

Rotación y enriquecimiento

Dos semanas en gestión laboral; revisar las actas de selección.

Plan de carrera y reglada

De apoyo documental a técnico de RR. HH.; un ciclo de grado superior con permiso individual.

CLAVE

Los materiales se preparan **accesibles desde el principio**: adaptarlos después llega tarde.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Una persona necesita aprender a dar de alta un expediente en la aplicación. ¿Qué método conviene?

A Expositivo, en un grupo grande

B Demostrativo: quien forma hace la tarea y la persona la repite

C Coaching

✔ Para procedimientos y herramientas conviene el método demostrativo. El expositivo sirve para conceptos nuevos; el coaching es de desarrollo, no de formación para una tarea.

480 contra 400 es comparar cosas distintas

CRITERIO	OFERTA A	OFERTA B
Precio base	480 €	400 €
Evaluación inicial y final	Incluida	+110 € con materiales
Materiales accesibles	Incluidos	Incluidos en los 110 €
Total comparable	**480 €**	**510 €**

CLAVE

Se pide a B el precio de lo que falta. A es más barata **y** completa. Sin respuesta de B, la comparación quedaría **pendiente**.

Siempre con el denominador a la vista

Coste por persona convocada = coste ÷ personas · Coste por hora-persona = coste ÷ horas asistidas

F01 · por persona convocada	480 ÷ 4	**120,00 €**
F01 · por hora-persona asistida	480 ÷ 14	**34,29 €**
Ejemplo de 600 € · por persona	600 ÷ 5	**120,00 €**
Ejemplo de 600 € · por hora-persona	600 ÷ (4 × 3 + 1 × 2)	**42,86 €**

Costes: directo (480 €, oferta A), indirecto (no se calcula en el caso) y salarial (pendiente: depende de los salarios).

CLAVE

El coste por hora-persona asistida se calcula **después** de la acción, con las horas reales.

Tres vías de formación para el empleo

VÍA	QUIÉN LA PROMUEVE	CÓMO SE FINANCIA
Formación programada por las empresas	La empresa, para su plantilla	Bonificaciones en las cuotas, hasta el crédito de formación
Permiso individual de formación (PIF)	La persona, con autorización de la empresa	Bonificación de los costes salariales de hasta 200 horas laborables por curso o año
Oferta de las Administraciones	SEPE y comunidades autónomas	Subvenciones; gratuita para quien participa

Ley 30/2015 y Real Decreto 694/2017.

CLAVE

En F01, tres cifras: **coste** 480 €, **financiación posible** pendiente de acreditar y **gasto neto confirmado** 480 €.

Cuota del año anterior × porcentaje por tamaño

Crédito = cuota de formación ingresada el año anterior × porcentaje

De 1 a 5 personas	420 € fijos	**420,00 €**
De 6 a 9 personas	100 %	—
30 personas, 5.600 € de cuota	5.600 × 0,75	**4.200,00 €**
150 personas, 12.000 € de cuota	12.000 × 0,60	**7.200,00 €**
Desde 250 personas	50 %	—

Porcentajes según FUNDAE: 100 % hasta 9, 75 % de 10 a 49, 60 % de 50 a 249 y 50 % desde 250. Los fija cada año la ley de presupuestos.

CLAVE

Nexo no ha acreditado su crédito: mientras tanto, el gasto neto confirmado es 480 €.

20 horas al año de formación retribuida



*Con al menos un año de antigüedad, permiso retribuido de **20 horas anuales** de formación profesional para el empleo, vinculada a la actividad de la empresa, **acumulables hasta cinco años**.*

Estatuto de los Trabajadores (RDL 2/2015), art. 23.3 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Personas trabajadoras con al menos un año de antigüedad.

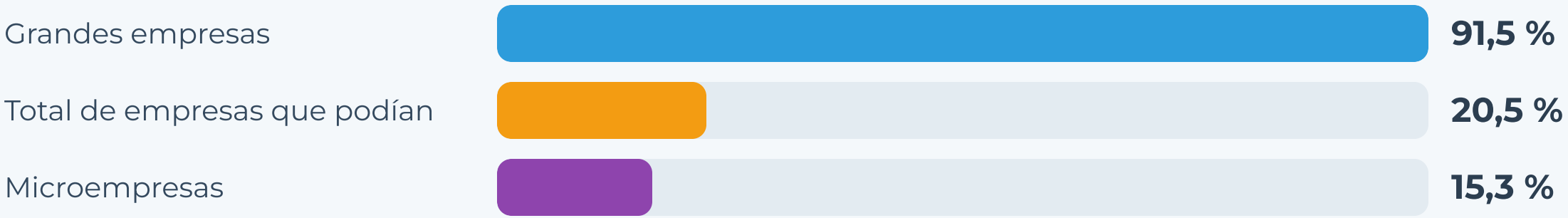
NO OBLIGA A…

Se entiende cumplido si la persona puede hacer acciones formativas con ese fin dentro del plan de formación de la empresa o de la negociación colectiva.

CLAVE

No son 40 horas: son **20**, y la formación ha de estar vinculada a la actividad de la empresa.

El tamaño pesa: quién forma a su plantilla



Formación programada por las empresas en 2025: 6.124.445 participantes en 348.443 empresas. Fuente: FUNDAE, «Balance de situación 2025», datos a 31/03/2026.

CLAVE

El 20,5 % es de **empresas** que podían, no de personas.

Cuatro niveles: cada uno con su pregunta

1. Reacción	¿Gustó? ¿Fue útil? Cuestionario de satisfacción	Al terminar
2. Aprendizaje	¿Aprendieron? Prueba inicial y final	Antes y después
3. Transferencia	¿Lo aplican en el puesto? Observación de documentos reales	A los 30 días
4. Resultados	¿Mejoró el área? Indicadores de la organización	A los 3–6 meses

CLAVE

Una comparación antes/después **describe** un cambio; no **demuestra** su causa.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

El error baja del 30 % al 12,5 %. ¿Cómo se expresa la bajada?

A Un 17,5 %

B 17,5 puntos porcentuales

C 12,5 puntos porcentuales

✔ 30 − 12,5 = 17,5 puntos porcentuales. En términos relativos, el porcentaje de error baja un 58,33 % (17,5 ÷ 30).

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El informe de evaluación de F01



Samira, para la coordinación

Lunes 07/12/2026, un mes después del taller del jueves 05/11. Participantes F01-P1 a F01-P4: horas asistidas 4, 3, 4 y 3; prueba inicial 4, 5, 3 y 6; final 7, 7, 6 y 8. Datos ficticios.

1. **Asistencia.** 4 + 3 + 4 + 3 = 14 horas de 16 previstas: **87,5 %** de las horas-persona (no «el 100 %»).
2. **Aprendizaje.** Media inicial 4,5; final 7: **+2,5 puntos**. Las cuatro personas mejoran.
3. **Coste.** 480 ÷ 4 = **120 €** por persona convocada; 480 ÷ 14 = **34,29 €** por hora-persona asistida. Gasto neto confirmado, 480 €.
4. **Transferencia.** Antes 12 errores en 40 (30 %); a los 30 días, 5 en otros 40 (**12,5 %**): −17,5 puntos porcentuales.
5. **Conclusión.** Hubo aprendizaje y el error bajó, pero también se retiró la instrucción antigua el 27/10: la bajada no puede atribuirse solo al taller.

✔ Comprobado: aprendizaje y mejora descriptiva en el puesto. Pendiente: financiación y nueva observación a los tres meses (nivel 4).

La respuesta que recibió Elena

Frases de un asistente de IA sobre el informe de F01. Pulsa cada tarjeta.

«Los 480 € se recuperan íntegramente con la bonificación de FUNDAE»

BULO

Nexo no ha acreditado su crédito ni que los costes cumplan los requisitos: financiación pendiente, gasto neto confirmado 480 €.

«FUNDAE paga directamente al proveedor»

BULO

En la formación programada la empresa paga y se bonifica en las cuotas a la Seguridad Social.

«La satisfacción de 4,6 demuestra que el personal aplica lo aprendido»

BULO

La satisfacción es el nivel 1 (reacción); la aplicación en el puesto es el nivel 3 (transferencia).

«El art. 23 del ET da 40 horas anuales de formación pagada»

BULO

Son 20 horas anuales, acumulables hasta cinco años, con al menos un año de antigüedad (art. 23.3).

REPASO

Ideas clave

- Una necesidad de formación es la distancia entre lo que el puesto exige y lo que la persona sabe hacer; si el problema es otro, un curso no lo resuelve.
- El diagnóstico mira tres niveles: organización, puesto y persona, con observación, indicadores, evaluación del desempeño y entrevistas.
- En F01 se combinan una medida no formativa (retirar la instrucción antigua) y una formativa (taller práctico de 4 horas).
- Un objetivo observable tiene verbo de acción, condición y criterio: «clasificar 20 expedientes… con 2 errores como máximo».
- Formación para el puesto actual y desarrollo profesional (mentoring, coaching, rotación, enriquecimiento, plan de carrera, formación reglada) se complementan.
- Las ofertas se comparan con lo mismo incluido: A 480 € frente a B 400 + 110 = 510 €.
- Indicadores de coste con denominador: 120 € por persona convocada y 34,29 € por hora-persona asistida.
- Financiación: formación programada con crédito de formación, PIF de hasta 200 horas y oferta pública; sin crédito acreditado, gasto neto confirmado 480 €.
- Kirkpatrick: reacción, aprendizaje, transferencia y resultados; un antes/después describe un cambio, no demuestra su causa.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**