

## **TEMA 12. LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

- 1. INTRODUCCIÓN.**
- 2. CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN.**
- 3. LA FORMACIÓN COMO ELEMENTO CLAVE EN LA GESTIÓN DE LOS RRHH.**
- 4. REQUISITOS PARA UNA FORMACIÓN EXITOSA.**
- 5. PRINCIPIOS BÁSICOS DE UNA FORMACIÓN EFICAZ.**
- 6. DIFICULTADES CON QUE TROPIEZA LA FORMACIÓN.**
- 7. LIMITACIONES A LA FORMACIÓN.**
- 8. EL PLAN DE FORMACIÓN.**
  - 8.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA: CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA Y EXTERNA.**
  - 8.2. DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS.**
  - 8.3. ELECCIÓN DE LOS FINES: POLÍTICAS Y OBJETIVOS (COGNOSCITIVOS, OPERATIVOS Y ACTITUDINALES).**
  - 8.4. DISEÑO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS.**
    - 8.4.1. ELEMENTOS DE LA FORMACIÓN.**
      - 8.4.1.1. LOS FORMANDOS.**
      - 8.4.1.2. LOS FORMADORES.**
      - 8.4.1.3. LOS CONTENIDOS.**
      - 8.4.1.4. EL LUGAR.**
      - 8.4.1.5. EL MOMENTO.**
  - 8.5. APLICACIÓN DEL PROGRAMA. PARTICIPANTES, HORARIO Y LUGAR.**
    - 8.5.1. LA INFLUENCIA DE LAS TEORÍAS DE LA ENSEÑANZA.**
  - 8.6. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.**
- 9. PRINCIPALES TIPOS Y MÉTODOS DE FORMACIÓN.**
- 10. FORMACIÓN ¿INVERSIÓN O GASTO?.**
- 11. EFECTOS DESTRUCTORES DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.**
- 12. LA POSICIÓN DE LA FUNCIÓN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA.**

## **1.-INTRODUCCIÓN**

En los últimos años se está dando mucha importancia a la formación en la empresa, tanto desde el ámbito académico, como desde las instituciones y la práctica empresarial. Para comprender el por qué de esta situación es necesario conocer, en primer lugar qué se entiende por formación en la empresa y examinar los beneficios que pueden suponerle.

Los procesos de reclutamiento y selección tratan de proporcionarnos candidatos cualificados con los cuales cubrir los puestos vacantes existentes en la organización, intentando cumplir el principio de "colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado".

También hemos señalado como los procesos de selección presentan limitaciones y errores, las pruebas de selección no son instrumentos perfectos ya que prevén comportamientos futuros en el trabajo y toda predicción, como ya hemos dicho, es siempre incierta y difícil.

Por todo esto, se hace necesario la puesta en marcha de unos procesos de adaptación y complementación de los conocimientos de las personas a las exigencias del puesto que va a desempeñar, es decir, un proceso de formación.

Pero incluso en el supuesto de disponer de las personas cuyas cualificaciones se ajustan a las exigidas, los numerosos cambios –técnicos, económicos, legales, sociales o políticos- pueden afectar a su capacidad para enfrentarse a las nuevas situaciones a las que deberán hacer frente los empleados de una organización en la actualidad.

Por tanto, la formación es necesaria para mantenerla capacidad competitiva de los individuos y sus niveles de eficacia.

## **2.-CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN**

### **Concepto**

Existe un gran número de definiciones de formación en la empresa. Así por ejemplo, Solé y Mirabet (1997) consideran que es una metodología sistemática y planificada,

destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender.

Por su parte Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) la definen como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Finalmente, autores como Armstrong (1991) o Buckley y Caple (1991) entienden la formación como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de los empleados a través de la experiencias del aprendizaje y conseguir que su actuación en una actividad o rango de actividades sea la adecuada y pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado.

A partir de las definiciones anteriores, podemos identificar como rasgos distintivos de la formación en el ámbito empresarial los siguientes:

- Es una acción intencionada, realizada por la empresa de forma sistemática y planificada.
- Trata de transmitir a los empleados ciertos conocimientos, habilidades y actitudes.
- Conlleva un proceso de aprendizaje por parte de los empleados. De acuerdo con Bakley y Caple (1991), el aprendizaje es el proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción. Este proceso dará lugar a un cambio de comportamiento en el individuo que, según Andrés (2001), es el que realmente demuestra que se ha producido el aprendizaje.
- Tiene como objetivo principal el que los empleados realicen mejor su trabajo, esto es, aumentar su rendimiento. Por tanto, podemos entender como finalidad última de la formación, la mejora de la eficacia y eficiencia empresarial y, en consecuencia, de los resultados empresariales (Andrés, 2001).

Por tanto, desde esta óptica tendremos que definir la formación de la empresa como la "adquisición de conocimientos, capacidades y actitudes de forma que estos se plasmen en una personalidad especialmente apta para el ejercicio de una determinada actividad".

Es triple la perspectiva que toma la formación en la empresa:

- a) Formación en cuanto a conocimientos y capacidades.
- b) Formación en cuanto a sus actitudes tanto individuales, como por ser miembro de un grupo de trabajo.
- c) Formación en cuanto a miembro de una organización empresarial, alcanzándose no sólo una mayor eficacia económica, sino también un mejor clima social.

No hay que confundir el término formación con el de perfeccionamiento, ya que la primera se centra fundamentalmente en proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. **El perfeccionamiento** es una actividad destinada a proporcionar a los empleados las habilidades que la empresa necesitará en el futuro.

En este cuadro se reflejan claramente las diferencias entre ambos términos:

	<b>FORMACIÓN</b>	<b>PERFECCIONAMIENTO</b>
<i>Centro de atención</i>	Trabajo actual	Trabajo actual y futuro
<i>Campo de aplicación</i>	Empleados individuales	Grupos de trabajo o empresa en su conjunto
<i>Marco temporal</i>	Inmediato	A largo plazo
<i>Objetivo</i>	Resolver deficiencias actuales en las habilidades	Preparación para las futuras demandas del trabajo

Fuente: Gómez-Mejía, L. Balkin, D. y Cardy, R. *Gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall, Madrid 1998, p.249.

La formación se centra exclusivamente en el trabajo actual; el perfeccionamiento se centra tanto en el trabajo actual como en el que tendrán los empleados en un futuro.

El campo de aplicación de la formación son los empleados individuales, mientras que el del perfeccionamiento es el grupo de trabajo o la empresa en su conjunto. Es decir, la formación se refiere en concreto al puesto de trabajo y se aplica a deficiencias o a problemas de rendimiento, mientras que el perfeccionamiento se ocupa de las habilidades y de la versatilidad de la fuerza de trabajo.

La formación tiende a centrarse a las necesidades inmediatas de la empresa, mientras que el perfeccionamiento tiende a centrarse en exigencias a largo plazo.

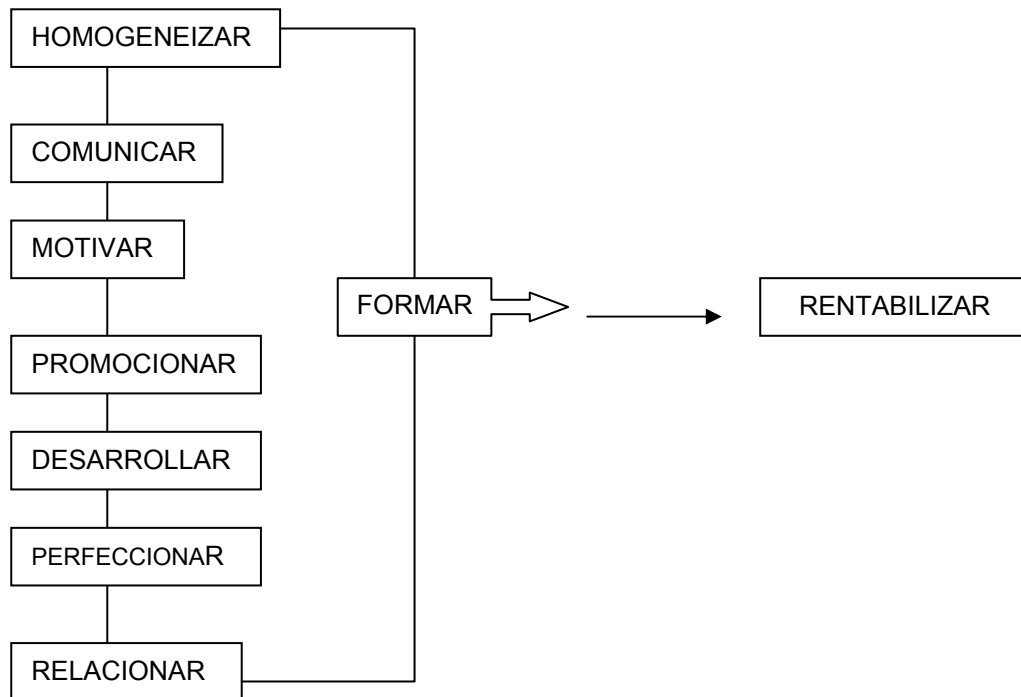
El objetivo de la formación es una rápida y equitativa mejora del rendimiento de los empleados, mientras que el objetivo de perfeccionamiento es el enriquecimiento global de los recursos humanos d en la empresa, mediante su preparación para las futuras demandas de trabajo. La formación tiene una gran influencia en los niveles actuales de rendimiento, mientras que los resultados del perfeccionamiento se reflejan en una mayor capacidad y flexibilidad de los recursos humanos a largo plazo.

### **Objetivos**

Con respecto a los objetivos perseguidos con la formación siguiendo a Harper & Lynch (1992), podemos citar los siguientes:

- a) Homogeneizar las pautas de comportamiento y actuación profesional, dotando a todos los miembros de la organización de la necesaria cultura común.
- b) Establecer un canal efectivo de comunicación en el seno de las organizaciones empresariales.
- c) Desarrollar sistemas específicos de motivación dirigidos a estimular la productividad general del personal de la empresa.
- d) Apoyar técnicamente la promoción interna.
- e) Desarrollar potenciales, facultades, aptitudes y características; en suma: incrementar las posibilidades del equipo humano.
- f) Instrumentalizar el sistema de perfeccionamiento de los distintos niveles profesionales, con el fin de adaptarlo a las actuales necesidades.
- g) Potenciar la relación humana y determinar una serie de pautas comunes de acción.

En definitiva, la formación, como proceso dinámico, no puede ni debe ajustarse a objetivos generalistas, sino a cuestiones específicas, si se quiere hacer de la misma una inversión rentable para la empresa.



Fuente: Clavér Cortés y otros. Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Editorial Cívitas, Madrid 1995, p.267.

## **LA FORMACIÓN COMO ELEMENTO CLAVE EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La formación se viene perfilando como área prioritaria dentro de los objetivos de gestión de personal de las compañías de todo el mundo en estos últimos años, debido a que influirá decisivamente en la respuesta a muchas exigencias de recursos humanos a las que se enfrentan las organizaciones.

Y, cada vez se reconoce más la importancia que tiene la formación para la empresa y los beneficios que supone tanto para la misma como para los empleados que la

reciben.

Con respecto a los destinatarios de la formación, los empleados, cabe destacar los siguientes beneficios:

- Mejora sus posibilidades de promoción o traslado a otros puestos más atractivos.
- Aumenta su seguridad en el empleo, por cuanto la empresa, tratará de mantener en plantilla a los empleados en los que ha invertido.
- Reduce el número de accidentes laborales.
- Les permite obtener recompensas como consecuencia de la mejora a que da lugar en su actuación profesional.
- Aumenta su satisfacción laboral.

Entre las ventajas que la formación tiene para la empresa, tradicionalmente se han señalado las siguientes:

- Aumento de la productividad.
- Mejora de la calidad de sus productos o servicios.
- Aumento de la innovación de productos o procesos.
- Mayor facilidad para introducir cambios en la empresa, ya sea la incorporación de nuevas tecnologías o la modificación de métodos de gestión.
- Reducción de averías y parados.
- Reducción del tiempo de realización del trabajo.
- Reducción del absentismo laboral y la rotación voluntaria.
- Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral.
- Incremento del compromiso del personal con la empresa.

Aunque los aspectos citados justifican suficientemente la importancia de la formación para la empresa, en la actualidad, se añade un beneficio adicional y es que la formación puede ayudar a desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Como consecuencia de que las fuentes de ventajas competitiva sobre las que tradicionalmente se ha sustentado el éxito de la empresa están perdiendo al ser posible imitarlas cada vez de forma más rápida, las empresas están empezando a dar más importancia para sostener su competitividad a factores de tipo intangible, entre ellos, al capital humano de la empresa y al conocimiento organizativo. Pues bien, en el

desarrollo del capital humano de una empresa y en la gestión correcta de su conocimiento, la formación se convierte en una herramienta básica.

En relación con el capital humano, aunque todas las políticas de recursos humanos ayudan a potenciarlo, la formación es especialmente relevante ya que, como señala Barba (2002), según la teoría económica, la formación conduce a un aumento de la productividad de los trabajadores. Además, la inversión en formación, es una forma de aumentar la inimitabilidad del recurso humano, lo que resulta esencial para mantener la ventaja competitiva. Por último, a través de la formación se puede lograr disponer de empleados más cualificados, comprometidos, flexibles y preparados, lo que ayuda a la empresa lograr una ventaja en diferenciación, la cual se considera como la más efectiva en el actual ambiente de incertidumbre al que se enfrenta la empresa.

Con respecto al conocimiento organizativo, la formación, entre otras cosas, aporta los datos necesarios para que interiorizados por los empleados se conviertan en información, y, a través, del proceso de aprendizaje, se transformen en conocimiento organizativo. Por tanto la formación se convierte en el primer paso de generación de conocimiento de la empresa.

En definitiva, la formación ha pasado de considerarse importante a entenderse crucial para la consecución de los objetivos de la empresa en tanto en cuanto influye en que ésta pueda desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Pero para que puedan observar los efectos beneficiosos de la formación, es necesario que ésta cumpla con una serie de requisitos.

A nivel general, las razones que justifican la importancia de la formación son las que a continuación se detallan:

- *LOS CAMBIOS RÁPIDOS*: se habla en este sentido de formación para el cambio, orientada a conseguir el cambio, es decir cambiar a las personas, de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.
- *CULTURA DE LA EMPRESA*: La formación tiene grandes implicaciones en la configuración de la cultura empresarial. Con la formación se debe enseñar la cultura empresarial.
- *GLOBALIZACIÓN*:
- *NECESIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS*: las innovaciones



tecnológicas traen consigo fuertes cambios en las exigencias profesionales.

- *LA MEJORA DE LA CALIDAD*: las empresas centran la competencia en la calidad. La implantación dentro de las empresas de los sistemas de gestión de calidad, hace que la valoración de los clientes en cuanto calidad y trabajo especializado redunde en la necesidad de modificar la capacidad administrativa de los empleados por capacidad de gestión y servicio para analizar los problemas de calidad existentes, medir sus consecuencias y resultados, evaluar y recomendar mejoras, solo será posible si las organizaciones cuentan con personal formado.
- *FLEXIBILIDAD Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA*: los trabajadores de hoy en día deben estar capacitados para poder responder rápidamente a las necesidades de los clientes, de forma que las decisiones serán tomadas en los diferentes niveles de la empresa, acometiéndose procesos de descentralización.
- *PRODUCTIVIDAD*: la formación persigue desarrollar sistema de motivación encaminados a estimular la productividad general del personal de la empresa, motivar al personal bajo un ambiente estimulante y emprendedor.
- *LOS PROBLEMAS PLANTEADOS A LAS EMPRESAS*: La importancia de la formación en las empresas, surge ante la necesidad de un mayor dinamismo organizativo, ya que se presentan más complejos y más rápidos los problemas a los que hay que hacer frente.

Basta pensar en:

- Descubrimientos e innovaciones científicas y sus aplicaciones prácticas.
- Complejidad creciente de los problemas derivados del mercado: extensión de los mercados y políticas de liberalización.
- Tendencia a intervenir de los poderes ` públicos regulando el derecho a la formación y desarrollo de las personas.
- *EL CRECIMIENTO DE LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL QUE ORIGINA LAS DIFICULTADES DE COMUNICACIÓN*: La tendencia al crecimiento y las dificultades para asegurar un INTERCAMBIO PERMANENTE DE COMUNICACIÓN en el seno de las mismas, hacen surgir problemas de descentralización de la autoridad y de las responsabilidades.

Ello requiere formar cada vez más a un mayor número de mandos intermedios a

todos los niveles, a fin de evitar que sean considerados como auténticos representantes de la dirección de cara a sus subordinados.

- *INFLUENCIA DE LA FORMACIÓN ESCOLAR Y UNIVERSITARIA:* Se trata no solo de una formación técnica, sino de una formación general y amplia, de cara a mejorar otras capacidades humanas de organización y de dirección.

En suma, el éxito de la puesta en marcha de los nuevos modelos y sistemas de gestión de recursos humanos dependen en gran medida de la formación previa que se dé a los empleados.

#### 4. REQUISITOS PARA UNA FORMACIÓN EXITOSA.

La formación proporcionará los beneficios anteriormente señalados si se cumplen los siguientes requisitos:

1. Debe estar integrada dentro del plan general de la empresa. Esto es, la formación debe plantearse en función de la estrategia de la empresa y apoyar su puesta en marcha.
2. Debe ser coherente con el conjunto de políticas de recursos humanos de la empresa, sólo así podrá ser eficaz.
3. Ha de planificarse. La formación nunca se debe improvisar. Por el contrario, para lograr que apoye al plan general de la empresa y no perturbe el funcionamiento de la misma se ha de establecer un plan de formación completo, preciso y sin ambigüedades, en el que, entre otros aspectos, se identifiquen las necesidades de formación, se establezcan con precisión los objetivos a alcanzar y se determinen los medios y métodos a utilizar para ello.
4. Requiere la colaboración y aceptación de todos los implicados. Esto supone, por una lado, el apoyo de la dirección y, por otro, de los destinatarios y mandos a los que afecta más directamente. Para ello, será necesario que responda también a los intereses de los empleados, convirtiéndose para ellos en un medio de promoción profesional, personal y social.
5. Debe ser pertinente, eso es, adaptarse a la realidad de la empresa y su cultura.
6. Debe cumplir los requisitos legales o reglamentarios.

## PRINCIPIOS BÁSICOS DE UNA FORMACIÓN EFICAZ

Los métodos de formación son numerosos y ninguno puede considerarse como el mejor ya que va a depender del tipo de personas a formar, el área de conocimientos a impartir...

Pero existen una serie de principios que hay que tener en cuenta si se quiere una formación eficaz:

1.- Conocer el marco empresarial: causa y objeto de toda acción de formación.

Cualquier programa de formación exige:

- Un estudio previo de los verdaderos problemas de la organización.
- Supresión de los obstáculos que impiden el desarrollo de la formación.
- Definir responsabilidades, autoridad y relaciones jerárquicas de las personas implicadas en la formación.

En definitiva, se trata de:

- Integrar la formación en el contexto organizacional que conforma su marco de aplicación.
- Evitar que la persona formada encuentre un vacío o entre el contenido de la formación y los problemas que con ella deberán hacerse frente.

2.-Definición clara de responsabilidades y su comunicación a los interesados.

Los formadores deben conocer qué debe hacerse y en qué momento, para así:

- No descuidar acciones de formación por falta de personal.
- No generar conflictos porque varios departamentos reivindiquen competencias y responsabilidades similares en formación.

3.- La formación debe ser proporcional a las necesidades de la empresa.

En relación no sólo a los problemas que se presenten, sino también a la rentabilidad de la misma. El coste de la formación deberá ser cubierto con los beneficios que ella producirá.

4.-Descentralizar la formación.

Hay que implicar a los jefes jerárquicos en el proceso de formación:

- En la elaboración de programas de formación.
- En la impartición de la formación de forma activa.
- En el control de la aplicación de la formación (como rol).

5.-Asegurarse de la oportunidad de la formación.

Deberá realizarse en el momento en que se obtenga el máximo beneficio con el mínimo de conocimientos.

6.- Asegurarse de la continuidad de la formación.

El esfuerzo en formación debe ser continuado, de forma que se asegure la aplicación de los principios, técnicas, comportamientos, ...que eran objeto del programa.

7.-Actuar siguiendo un PROGRAMA

La elaboración de un programa se considera un principio importante, por cuanto se entiende que es un medio para dar racionalidad y organización a la formación.

8.-Fijar previamente los métodos de control de la aplicación de la formación.

A la ejecución de un programa de formación le sigue la aplicación práctica de los conocimientos enseñados, por tanto es lógico que el programa de formación incluya el proceso de control:

- Sobre le grado de aplicación de la formación.
- Sobre los resultados obtenidos con la formación.

9.-Considerar a la formación como un trabajo.

Toda acción formativa, deberá tener lugar durante las horas de trabajo, para evitar pensar en la formación como un pasatiempo al que la empresa concede una importancia marginal.

## **5.-DIFICULTADES CON QUE TROPIEZA LA FORMACIÓN**

Las dificultades tienen sus orígenes en aspectos técnicos, humanos y materiales:

### *DIFICULTADES TÉCNICAS:*

- Las que proceden de la dirección al no prestarle ésta la suficiente atención. Es en este nivel donde se decide:
  - El servicio de formación de personal.
  - Las personas que lo llevarán a cabo.
  - Los medios financieros que serán asignados.
- Las que proceden del personal que se forma (formandos): consecuencia normalmente de un exceso de trabajo que desemboca en la falta de tiempo para seguir la formación.

- Las procedentes de los propios formadores: debido a las condiciones en que han de impartir la formación, al tener que compartir tareas de formación con otras actividades en la empresa.

#### DIFICULTADES HUMANAS:

- Derivadas del sentimiento de superioridad y falta de interés de los directivos, que piensan que con su titulación y experiencia nada tienen que aprender (de ahí su escepticismo por una formación que no valoran, mentalidad que está en relación directa con la edad y la categoría).
- Por la carencia de verdaderas aptitudes en las personas responsables de la formación, bien por su carencia de capacidades, bien por tener un punto de vista limitado de los problemas que intenta solventar con la formación fruto de su especialización, etc.
- Dificultades humanas a la hora de aplicar lo aprendido al trabajo, bien porque no se realiza el esfuerzo necesario o bien porque la formación impartida se aleja, por teórica de la realidad.

#### DIFICULTADES MATERIALES:

- De tipo financiero.
- Insuficiencia de rango jerárquico del formador que nunca debe estar por debajo del formando.
- Derivadas del tiempo en el que se imparte la formación: de si debe llevarse a cabo fuera o dentro de la jornada laboral. El empleado prefiere la formación dentro de la jornada, y si se hace fuera de ella, que compute como horas extraordinarias. Mientras que la organización, no desea quitar al asalariado-alumno de su trabajo habitual a fin de no disminuir la productividad.

## **6.-LIMITACIONES A LA FORMACIÓN**

Las empresas no fueron creadas y estructuradas pensando en la formación como elemento, de ahí que nos encontremos con las siguientes limitaciones a la formación:

### *a) La formación es cualitativa*

En la empresa todo es cuantificable (pts, um...) mientras que los beneficios de la formación son cuantitativos.

b) *La inversión en esta área no es propiedad de la empresa.*

La empresa entiende la inversión como los patrimonios reconvertibles en pts. Sin embargo la inversión en formación redundan en un bien que no es la empresa.

c) *La formación interfiere la actividad.*

Las empresas están pensadas para hacer cosas de forma continuada, la formación rompe los ciclos, disminuye la producción, los directivos dicen al respecto: "*formar mañana es enemigo de producir hoy*"

d) *La formación es lenta y sus resultados son acumulativos.*

Las empresas quieren obtener resultados a corto plazo.

e) *Formar es siempre repartir el poder.*

Ya que a mayor formación hay que dar más autonomía a los empleados.

f) *Hay estructuras que rechazan la formación.*

Caso de las estructuras muy jerarquizadas cuyo resultado de la formación es el conflicto y la ineficacia. Cuanto mejor sea la formación peor son los resultados.

g) *La formación debe llevar la gratificación en sí misma.*

En la empresa se han acostumbrado las personas a moverse siempre a cambio de algo (pesetas hoy o promoción futura). La formación es la única actividad que no da nada a cambio.

h) *Para que exista formación, debe darse la autoformación del individuo.*

Hay que enseñar a los individuos que aprendan en qué deben formarse para mejorar la calidad a sus clientes y evitar el despilfarro.

h) *La formación en la empresa no acepta ser reglada, si quiere seguir viva.*

La empresa tiende a reglar y a estructurar las actividades, la formación no. 8En formación hay que seguir la dinámica que marca el mercado y no un plan reglado.

i) *Las empresas no acostumbran a entender a sus mandos como docentes.*

Se esperan de ellos que manden, coordinen, gestionen, pero ¿quién dice qué tienen que enseñar?.

## 8. EL PLAN DE FORMACIÓN

Un plan de formación es un documento que detalla todas y cada una de las acciones formativas, programadas y secuenciadas, mediante las que se asegura la formación de los recursos humanos para un período determinado, inscribiéndose dentro de la estrategia de formación profesional, de recursos humanos o/y la estrategia de la empresa.

Este plan debe ser dinámico y flexible, debe permitir la inclusión de acciones formativas precisas en cada momento, aunque no estén previamente planificadas, ha de ser realista y tendrá que ajustarse a las exigencias y necesidades de los grupos o personas afectados.

Las etapas que hay que seguir son las siguientes.

### **8.1. Análisis de la empresa: conocimiento de la situación actual: interna y externa.**

La formación no es un fin en sí mismo, es simplemente un medio para ayudar a la empresa a corregir sus objetivos. Por consiguiente, debe encaminarse a la resolución de problemas concretos, actuales y futuros.

Con este análisis se trata de obtener una visión de los problemas generales de la organización, sus fortalezas y debilidades, así como establecer los objetivos y estrategias futuras que permitan a la empresa determinar dónde debe y puede darse el énfasis de la formación.

El establecimiento de un plan de formación exige:

- conocimiento y previsión de la evolución externa a la empresa, un análisis político económico y social, los competidores.
- diagnóstico actual internos: situación económica financiera, la cultura, el capital humano

### **8.2. Detección de las necesidades formativas**

La formación responde a una necesidad de la empresa que necesita encontrar su justificación económica, por lo que debe responder a una necesidad concreta de la

empresa, la cual puede variar mucho de una empresa a otra debido a su dimensión, estructura, posición en el mercado...Igualmente dichas necesidades pueden responder a muy distintos motivos según el momento –expansión o crisis -, tipo de problema, su urgencia y grado prioridad, etc.

Por tanto, la formación, como un instrumento para la resolución de problemas en el seno de las organizaciones, puede adoptar dos enfoques diferentes:

- Formación preventiva: trata de corregir aquellas situaciones de riesgo que provocan los problemas. Para ello realiza un análisis detallado y continuado de los conocimientos y capacidades requeridas para cumplir o desempeñar eficazmente las tareas del puesto. Lo cual implica:
  - Dominio de los conocimientos del personal: la formación preventiva dará todas las informaciones e instrucciones necesarias para que el empleado sepa LO QUE DEBE HACER, CUÁNDO Y CÓMO HACERLO.
  - Dominio de las capacidades del personal: la formación preventiva tienen por finalidad desarrollar la capacidad del trabajador para que sepa verdaderamente HACER LO QUE HA DE HACER.
  - Dominio del comportamiento del personal: la formación preventiva tiende a motivar al individuo y a favorecer su integración en la empresa.
- Formación periódica: Trata de adecuar en todo momento de la vida de la empresa los hechos relativos al rendimiento con los niveles teóricos o ideales de rendimiento, definidos previamente. Para ello, aplicará un control periódico y regular a todos aquellos aspectos de la organización que tiene que ver con el rendimiento: cantidad y calidad de producción, costes de mantenimiento, etc..., y todo ello, por departamentos o unidades de la empresa.

#### *Las responsabilidades en la determinación de las necesidades de formación*

El reconocimiento de la formación como instrumento para resolver problemas en la organización nos plantea una nueva necesidad: la definición de las responsabilidades al respecto, es decir ¿quién asume las responsabilidades que conlleva la aplicación de un programa de formación? :



- Los supervisores o responsables jerárquicos, por el conocimiento que tienen del sector y del personal, por las siguientes razones:
  - Son los que tienen una relación continua con el personal.
  - Siguen los niveles de rendimiento de cada uno de sus trabajadores.
  - Tienen un mayor conocimiento de los métodos de trabajo.
  - Son los mejores situados jerárquicamente.
- Estos anteriores están ayudados en organizar y preparar los programas de formación por los especialistas de personal.

El objetivo general de la fase de determinación de las necesidades de formación es decidir si se necesita, y, en el caso de que así sea, disponer de la información necesaria para diseñar el programa. Las necesidades se dan a diferentes niveles: de empresa, de las tareas y de la persona.

*El análisis empresarial* se ocupa de estudiar factores generales de la empresa como su cultura, sus fines, el clima empresarial, sus objetivos a corto y a largo plazo, y su estructura. Su meta es la identificación de las necesidades generales de la empresa. La información que revela el análisis empresarial desempeña un papel fundamental a la hora de decidir si se proporcionará formación y qué tipo de formación será la más apropiada. Si la carencia de recursos impide una formación "ortodoxa", se podrá utilizar como alternativa un programa de orientación y apoyo.

*El análisis de las tareas* consiste en estudiar el trabajo que se va a realizar, con el fin de precisar qué puestos de trabajo son los que necesitan de formación. Un análisis al día y cuidadoso del puesto de trabajo proporcionará toda la información necesaria para conocer las exigencias de formación. Entonces, estos cometidos y tareas se utilizan para determinar los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo.

*El análisis de personas* consiste en estudiar cómo los trabajadores están llevando a cabo las tareas de su puesto e trabajo, con el fin de decidir quiénes necesitan formación. Suele ser necesario proporcionar formación cuando existe una discrepancia entre el rendimiento de un empleado y las expectativas o estándares de la empresa respecto del puesto de trabajo. A menudo, el análisis de personas implica el estudio regular de la evaluación del rendimiento que se hace de los

empleados, identificando después a aquellos trabajadores o grupos de trabajadores que tienen carencias en determinadas aptitudes.

Los problemas de rendimiento pueden provenir de muchas fuentes, a muchas de las cuales no les afecta la formación. La única fuente de problemas que puede tratarse mediante la formación es aquella deficiencia que tenga su origen en cosas que puedan estar bajo el control del trabajador. Debido a que la formación se centra en el trabajador, sólo podrá producir una mejora del rendimiento cuando la fuente de la deficiencia de rendimiento sea el propio trabajador. Por ejemplo, la formación en ventas sólo mejorará las ventas si la fuente del problema es la carencia de buenas técnicas de venta. Si el descenso en las ventas se debe a que el producto es de baja calidad, a que el precio es alto o a una economía inestable, la formación en ventas no servirá de ayuda alguna.

En resumen, a partir de los requerimientos de formación (Ficha de Perfil Profesional o análisis de las tareas) de cada uno de los puestos de trabajo y de las cualificaciones de los trabajadores asignados a cada uno de ellos (Ficha personal de formación o análisis de personas), obtendremos como resultado de esa identificación el déficit formativo de cada una de esas personas, que en conjunto son las necesidades formativas que constituirán el Plan de Formación a llevar a cabo.

Las necesidades de formación requeridas por cada trabajador se deben relacionar en un documento, indicando para cada una de las especificaciones, tanto si se trata de acciones formativas, instrucción en el puesto de trabajo, etc., teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Indicar el grado de prioridad (1), imprescindible para lograr los objetivos del proyecto; (2) importante, no afecta de inmediato los objetivos y (3) aplazable, no afecta a los objetivos.

Una vez realizado este análisis, obtendremos una serie de documentos (uno por cada puesto de trabajo), en el que tendremos la relación de las personas que ocuparán los puestos, las necesidades de formación para cada persona, especificada si se trata de cursos, o bien de instrucción con estancia en el puesto de trabajo, así como también el

grado de prioridad que se ha establecido.

¿Cuáles son los métodos para detectar las necesidades de formación en la empresa?

Existen básicamente tres procedimientos para detectar las necesidades de formación en la empresa:

- La observación.
- Los grupos de formación.
- Los cuestionarios.

#### La observación

La observación personal del día a día en la empresa nos permite detectar fallos y errores que resultarían fácilmente subsanables por medio de una acción formativa:

- Defectuosa atención de una llamada telefónica o de una visita por parte de la telefonista/recepcionista.
- Una mala contestación dada por el responsable de envíos a un cliente que se quejaba del retraso en recibir su pedido.
- Los accidentes laborales derivados de una mala operación.
- Pérdidas de hora de trabajo debidas a discusiones entre el personal de distintos departamentos, o de miembros de un equipo de trabajo...

#### Los grupos de formación

Estos grupos pueden formarse con diversos criterios:

- Comités compuestos por la dirección general, los directores de departamentos de línea y el director o responsable de formación en la empresa.
- Comités compuestos por empleados de un mismo nivel.
- Reuniones con todos los miembros de un departamento, prescindiendo de su nivel jerárquico.

#### El cuestionario

Estos cuestionarios pueden ser dirigidos, bien a los futuros receptores de los cursos, bien a los clientes de un servicio o producto. En este último supuesto se le debe preguntar qué es lo que esperan recibir de los empleados que les atienden, o del producto o servicio que reciben.

### **8.3. Elección de los fines: políticas y objetivos (cognocitivos operativos y actitudinales)**

Una vez establecido el diagnóstico actual, debe procederse a la elaboración de las políticas de formación y a los objetivos generales y particulares de las distintas acciones formativas que integren el plan.

Las políticas de formación deben de ser compatibles con las políticas generales de la empresa.

Los objetivos de la acción formativa reflejan el comportamiento profesional que se espera obtener de los empleados receptores de la formación, orientando a los responsables del diseño de las acciones formativas sobre las restantes decisiones a tomar.

Estos objetivos deben formularse de forma clara y precisa, debiendo expresarse, en primer lugar, en términos de expectativas, es decir, enunciar lo que el empleado debe "ser capaz de hacer" utilizando para ello, verbos de acción que expresen el resultado esperado en el empleado, una vez finalizada la acción formativa; en segundo lugar, los niveles en los que deberán aprender los conocimientos; estos niveles oscilan desde la información o simple conocimiento de su existencia hasta el dominio metodológico, según el cual, además de dominarlos, deben ser capaces de dar nuevas aplicaciones; en tercer lugar, deben indicar las condiciones en que tendrán que aprender y aplicar lo aprendido, como por ejemplo, el material, tiempo e información disponible, dificultades etc.

Los objetivos deben ser establecidos a un triple nivel:

cognoscitivo: cosas que hay que saber.

operacional: cosas que hay que saber hacer.

actitudinal: actitudes que se quieren fomentar en los formandos.

También debe recordarse que los objetivos:

-deben estar relacionados con las necesidades de la organización.

-se pueden alcanzar.

-su consecución se puede valorar.

## 8.4. Diseño de las acciones formativas

### 8.4.1. Elementos de la formación

Una vez establecido los objetivos, se han de arbitrar los medios. En este caso habrá de adoptar muchas y muy variadas decisiones, son tales como:

- presupuesto con que se cuenta.
- qué cursos impartir.
- quién lo va a hacer (formadores propios, consultores externos, grupos mixtos...)
- metodología formativa que va a aplicarse.
- cómo se van a reclutar a formadores internos y de quién va a depender.

#### 8.4.1.1. Los formandos

Los formandos vienen directamente determinados por la detección de necesidades, es decir, serán aquellos empleados a los que se les haya detectado carencias formativas; sin embargo, éstos no siempre van a ser sometidos directamente a acciones formativas, ya que a la hora de decidir sobre los alumnos que se beneficiarán de ellas los responsables del diseño del plan de formación, tendrán en cuenta su motivación tanto respecto al trabajo como hacia el aprendizaje, su deseo de perfeccionamiento profesional y/o personal, sus conocimientos previos y su capacidad de aprendizaje.

El sujeto de la formación empresarial es una persona hombre o mujer, cuyas dos diferencias más visibles con los estudiantes convencionales son la diferencia de edad y el hecho de poseer una experiencia.

- **la edad:** está considerada como un factor de degeneración de algunas facultades mentales, notoriamente de la capacidad de memorización. Un adulto precisa que lo aprendido tenga sentido para él, y además que perciba que le va a ser útil para algo: para realizar mejor su trabajo, para aspirar a un puesto mejor, para incrementar sus ingresos.

Por consiguiente: el material que ha de ser aprendido deberá organizarse en

- un orden lógico.
- será relevante: se prescindirá de lo superfluo.
- se presentará utilizando medios audiovisuales.
- se privilegiará el trabajo y la discusión grupal: que favorecen la retención.

- se utilizará la repetición como afianzamiento de lo aprendido.
- se precederá siempre de una motivación en la que se indique claramente para qué la formación y que ventajas adquirirá el formando si lo aprende.

El formando no tiene mucho tiempo para estudiar fuera del tiempo del contacto formador/formando y no es probable que esté dispuesto a "hacer sus deberes en casa".

Como es muy probable que el adulto no esté por la labor de tomar apuntes, se le deberá dar una documentación fotocopiada, posiblemente fotocopias de las transparencias que el formador utilice en la exposición, sobre las que siempre le será posible tomar alguna nota ocasional. También es posible agregar copias de algún artículo de revista sobre el tema de que se trate. Además habrá de entregársele una carpeta de anillas para guardar el material, bolígrafo y papel en blanco para anotaciones.

El adulto está más preparado que el joven para trabajar en grupo, se favorecerá la resolución de casos y supuestos en grupos pequeños (8 mínimo 4 personas y máximo 8 con un número óptimo de personas de 6).

El adulto posee una experiencia previa, por tanto, tanto la estructura física del aula como el clima permisivo, todo debe favorecer la libre expresión de comentarios, aportaciones, preguntas e incluso discusiones.

El saber ya algo por una parte, favorece el aprendizaje, porque no se parte de cero, pero por otra parte lo dificulta, porque los nuevos contenidos pueden chocar con las convicciones y experiencias previas. Por ello, hay que tener una argumentación preparada para responder a las objeciones que se prevén que puedan presentarse. (formas de poner la clase).

Los adultos rechazan la competencia con los demás compañeros y prefieren competir consigo mismos, por tanto, las notas o calificaciones, al igual que todo sistema de jerarquización dentro del aula deberán rechazarse.

Muchos adultos que participan por primera vez en una acción de formación experimentan un sentimiento de volver a la escuela, el proceso de desescolarizar la situación de aprendizaje, así no hay alumnos sino formandos, tampoco profesor sino formador, no hay calificaciones, no hay exámenes, la sala o escuela pasa a llamarse

sala de formación, la finalidad de todo ello es evitar la situación escolar.

El adulto en formación tiene unos condicionantes distintos de los del niño o el adolescente, y por consiguiente la metodología de formación no puede ser la misma que la destinada a aquéllos.

El adulto aprende mucho mejor cuando la formación se imparte utilizando una **metodología activa, participativa, grupal, individualizada y con apoyo de medios audiovisuales.**

#### Metodología activa

Por actividad se entiende que los formandos hagan cosas, no que las haga el formador.

La metodología activa implica que el formador no se limita a ser un dador de información, sino que se convierte en orientador de las actividades de los formandos.

#### Metodología participativa

La participación implica que el mensaje unidireccional formador-formando deja lugar a la comunicación todos-con-todos. Esto significa, por ejemplo, que el formador puede ser interpelado para pedir una aclaración con el único requisito de levantar la mano y preguntar directamente.

- que el alumno haga cosas relacionadas con el objetivo de formación.
- sólo o en colaboración con sus compañeros, pero bajo el control de supervisión del monitor.
- con el mayor número de juegos/simulaciones que los contenidos y objetivos permitan.

#### Metodología grupal

Numerosas experiencias científicamente conducidas han puesto de relieve la ventaja del trabajo grupal tanto para el aprendizaje de una materia, como en la resolución de problemas, basándose en la sinergia del grupo.

#### Metodología individualizadora

Hay que aclarar que la individualización no se opone al aprendizaje grupal, sino que, al contrario lo complementa.

Se basa la individualización en la posibilidad que los diferentes formandos que

integran un grupo de aprendizaje tengan una distinta base cultural; posean un diferente grado de conocimiento de algunas materias o diferente ritmo de aprendizaje.

Lógicamente si los formandos son muchos, se pueden intentar crear distintos grupos homogéneos, pero si por cualquier causa esto no es posible, se impone la necesidad de dar una formación individualizada.

La enseñanza individualizada debe respetar una serie de principios:

- Adaptación al formando, a su nivel y a su ritmo de aprendizaje.
- Empleo de una motivación inicial y constante.
- Actividad responsable del formando.
- Corrección inmediata de los errores y refuerzo positivo de los aciertos.
- Respeto de la libertad y fomento de la creatividad.

#### Metodología apoyada en los métodos audiovisuales

Unas de las principales deficiencias del adulto en la formación es el deterioro de la memoria inmediata así como la dificultada a memorizar todo aquello que no se aprende íntegramente y que, además, no enlace de una u otra forma con los propios intereses. Por esa razón la formación de adultos recurre a los MAV.

#### 8.4.1.2. Los formadores

Pueden ser tanto internos como externos a la organización. La selección del formador está directamente relacionada con el método de formación elegido; de este modo cuando se ha optado por una formación en el puesto de trabajo, los instructores suelen ser personal interno de la organización, generalmente el supervisor inmediato al individuo.

El perfil profesional de los formadores debe ser el siguiente:

##### Aspectos físicos:

- Hombre o mujer.
- edad no inferior a la media del grupo, aunque tampoco debe rebasarse en exceso.
- buena salud general.
- sin defectos físicos notorios, especialmente en lo que afecta a la comunicación



con el grupo: oído.

Aspectos profesionales:

- conocimientos teóricos y prácticos de los que enseña.
- con un buen historial profesional.
- conocimientos de técnicas de formación de adultos.
- conocimiento de técnicas de conducción de grupos.

Aspectos personales:

- concepción optimista, optimismo que le lleve a pensar que los cambios son posibles.
- buen comunicador, como emisor y receptor.
- metódico lógico y ordenado, capaz de improvisar o sacrificar una sesión cuidadosamente preparada, si el grupo no está receptivo o plantea otra alternativa interesante.
- extrovertido, empático, enérgico y activo, con gusto por las relaciones interpersonales, y con capacidad por integrarse en grupos muy diferentes.
- capacidad de contacto.
- buen sentido del humor, ameno.

En el supuesto de que el formador sea un miembro de la empresa y que no se dedique a la función docente con regularidad, es indispensable que previamente haya recibido él mismo formación como formador (training). En el supuesto de consultor externo, es indispensable que antes de iniciar una sesión formativa, reciba información acerca de la empresa, sus problemas, los temas tabú o prioritarios, incluso al jerga profesional, para que pueda utilizarla en sus sesiones.

#### 8.4.1.3. Los contenidos.

Vienen determinados tanto por las necesidades formativas detectadas como por los objetivos perseguidos en la acción formativa, las características de los empelados beneficiarios de la misma y de la situación y entorno laboral.

La materia que se imparte en un curso de formación empresarial puede oscilar desde lo más concreto a lo más abstracto,. Pero en cualquier caso será siempre pertinente (no enseñar cosas inútiles) y relevante (o enseñar cosas sin importancia).

*Contenidos:*

- de acuerdo con los objetivos marcados.
- estructurar bien el contenido en mundos claramente diferenciados.
- poner algo importante al comienzo.
- asegurarnos en cada fase, que han sido entendidos los contenidos.

#### 8.4.1.4. El lugar

Conviene que el sitio en el que se imparte la formación sea el propio lugar de trabajo cuando lo que se trate de conseguir es el adiestramiento de operarios y supervisores, es allí donde se encuentran las materias primas..... Si se precisa alguna sesión de trabajo en aula puede habilitarse un lugar tranquilo en el que haya lo indispensable.

Sin embargo, para la formación de ejecutivos, directivos, personal de venta, es preferible irse fuera de la empresa, alquilar aulas de formación, siempre se puede recurrir a hoteles preferentemente fuera de la ciudad, donde los participantes puedan encerrarse un par de días a pensión completa, con ello se pretende romper psicológicamente con la rutina del trabajo diario y centrarse en las sesiones de formación. Si se imparte formación de directivos en la propia empresa, es casi seguro que sus colaboradores lo interrumpirán para consultarle cualquier problema, le pasarán llamadas.

Por otra parte la sala de formación debe reunir unas condiciones precisas:

- debe ser confortable: sin exceso de calor, de frío de ruidos, puesto que para aprovechar el tiempo hay que pasar muchas horas allí y en formación se dice que: " el cerebro no asimila lo que el trasero no aguanta".
- asientos cómodos, pero no tanto que inciten a la somnolencia.
- salidas pequeñas para los trabajos en grupo.
- comida no pesada y exenta de alcohol.
- a las sesiones de formación en régimen de inmersión total (que en la jerga de los RRHH se les llama ejercicios espirituales) no debemos asistir los cónyuges de los participantes para que el grupo pueda tener una concentración integral.

#### 8.4.1.5. El momento.

Idealmente, las sesiones de formación deberían celebrarse en días laborables y

en horas de trabajo, al fin y al cabo, la empresa es la primera beneficiada. Pero a veces, esto no es posible, bien porque no se puede dejar a la empresa sin supervisiones, o sin directivos, durante varios días.

En esos casos las alternativas son dar sesiones de formación al final de la jornada, o por la tarde, o bien el fin de semana. Una fórmula frecuente en los cursos de inmersión total es hacerlo los viernes (laborable) y sábado (no laborable) , por lo que la empresa pierde un día de trabajo y los participantes un sólo día de descanso.

En el supuesto de emplear la tarde o fin de la jornada para las sesiones de formación, conviene darse cuenta del resultado intelectual decreciente en función de la hora.

#### 8.5. Aplicación del programa: participantes, horario y lugar.

Hay que determinar los participantes, como se les va a comunicar el plan de formación, como se les va a "vender" la asistencia, si la participación en los cursos va a ser voluntaria u obligatoria.

*¿Cómo iniciar las sesiones?.*

Iniciación del primer día:

- ✓ presentarse, breve curriculum.
- ✓ exposición de intenciones.
- ✓ dar pie a un intercambio de opiniones, qué saben, qué esperan aprender.
- ✓ Decir las reglas del juego, expuestas claramente.
- ✓ Las reglas no deben ser presentadas como impositivas, sino de forma que se vea que su cumplimiento resulta útil para todos los formandos.
- ✓ Salvo casos muy excepcionales, el monitor debe respetar las reglas que ha expuesto.

##### 8.5.1. La influencia de las teorías de la enseñanza

La empresa ha hecho uso de conceptos de la Pedagogía en cuanto a la creación de sus métodos de formación. De los conceptos básicos de la enseñanza, destacaremos:

###### a) Los principios de la formación

Son las premisas básicas para la eficacia en la formación:

- Motivación

No se aprende si no se está motivado o interesado en aprender. Hay que tener en cuenta que un exceso en motivación inhibe la formación, así como el planteamiento de metas demasiado altas.

- Respaldo, refuerzo o recompensa

Durante la formación, debe existir alguna clase de recompensa. No es necesario que sea algo material, basta con que el alumno perciba una sensación de progreso.

La psicología señala que "una conducta reforzada" tiende a repetirse, y cuanto más reforzada sea, más rápida será la formación.

- La retroacción

Feed-back que debe existir en el proceso de formación, para poder corregir posibles errores lo antes posible en un ambiente no amenazador o de castigo.

- Aprender haciendo

Cuando el individuo se siente implicado, la enseñanza es más efectiva.

Cuanto mayor es el número de sentidos que se apliquen al aprender, más efectiva será la enseñanza.

- Repetición espaciada o distribuida.

La formación que se recibe espaciadamente en el tiempo es más efectiva a medida que:

- Aumenta la dificultad de la materia.
- Disminuye la aptitud de la persona.

Se trata de dar tiempo a la asimilación.

- Fijación realista de las metas.

Ya que:

- Metas demasiado altas provocan frustración.
- Metas demasiado bajas no ofrecen atractivo (motivan).

- Aprender por partes.

La enseñanza se acelera cuando se desmenuza la formación por sectores más pequeños y digeribles.

- Enseñar la teoría.

La enseñanza lógica que permite una base teórica es superior a la enseñanza rutinaria o mecanicista.

b) Fases por las que pasa una persona durante el período de formación (patrones típicos de la enseñanza)

1.- Etapa inicial o desalentadora

No se aprende casi nada y resulta muy necesario el respaldo del formador, ya que puede inducir al desánimo.

La duración va a depender de las aptitudes del alumno y del trabajo a aprender.

2.-Etapa de resultados crecientes

Se da un gran aumento de la formación (conocimientos)

3.-Etapa de falsa meseta

El formador y formando creen haber llegado al límite de la formación, pero abandonar la formación en este punto es un grave error, ya que lo aprendido se olvida pronto, pues no se ha llegado aún al punto máximo de formación.

Falta la asimilación de lo aprendido.

Disminuye la motivación del alumno, ya que los progresos son más difíciles.

4.-Etapa de resultados crecientes previa al resultado máximo.

Ya se han aprendido los conceptos básicos del trabajo.

Se centra la atención en aspectos externos e imprevistos del mismo que se escapan de la rutina (capacidades).

5.-Etapa de sobreformación

En esta etapa se marcan pautas de conducta y estímulos que deben insertarse en el individuo (actitudes).

## **8.6. Control y evaluación del programa de formación**

Antes de pasar a estudiar el proceso de evaluación de la formación es necesario que quede claro qué se entiende por evaluación. Genéricamente, evaluar significa medir para comprobar que los resultados alcanzados coinciden con los previstos. En el proceso de formación la evaluación se refiere a cualquier intento de recogida sistemática de información que ayude a tomar decisiones sobre la selección, adopción, valor y modificación del programa de formación. Se trata, fundamentalmente, de comparar lo logrado con los objetivos propuestos, de modo que se pueda conocer en qué medida se han alcanzado dichas metas.

Evaluar la formación no es siempre fácil ya que, normalmente, es imposible calcular con exactitud cuáles son los beneficios de dicha inversión. No obstante, cualquiera de los motivos que se pueden alegar para no evaluar la formación, no justifican que ésta no se efectúe. Pero, desafortunadamente, las indudables ventajas que se derivan de un proceso riguroso de evaluación se ven empañadas, en parte, por las dificultades que conlleva.

Entre las dificultades destacan: el tiempo que requiere, el coste del proceso, las dificultades técnicas, el miedo al resultado de la evaluación que puede sacar a la luz que un programa no está alcanzando sus objetivos, el excesivo conformismo y la falta de autocrítica y la necesidad de tener que medir los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que van a recibir la formación antes de que ésta se inicie, dado que sin este requisito es imposible determinar qué es lo que se ha aprendido.

Pese a que evaluar el proceso formativo es bastante complicado, existen muy diversas razones que justifican el esfuerzo necesario para evaluar la formación, entre las que cabe citar que muestra los beneficios y los costes que genera, permite comparar la efectividad de los diferentes métodos, proporciona retroalimentación a los formadores sobre su actuación y sobre los métodos empleados, puede motivar a los alumnos e indica en qué grado se han alcanzado los objetivos fijados, además de justificar la existencia del departamento de formación.

#### 8.6.1. El modelo de Kirkpatrick de evaluación de la formación

Existen diversos modelos que proponen metodologías para evaluar la formación. Nosotros vamos a seguir el propuesto por Kirkpatrick (1999) dado que es uno de los más completos, a la vez que es didáctico y claro en sus planteamientos y secuencia.

Este modelo integra cuatro niveles, en cada uno de los cuales se evalúa un aspecto concreto de la formación: reacción, aprendizaje, conducta o transferencia y resultados. Los niveles I y II se centran en la actitud de los empleados ante la formación y en medir el aprendizaje respectivamente. El III y IV nivel intentan medir la transferencia de las habilidades adquiridas al puesto de trabajo y determinar la influencia en la organización.

## PRIMER NIVEL. REACCIÓN.

El primer nivel de la evaluación propuesto por Kirpatrick mide la reacción de los participantes ante la acción formativa, es decir, opinión del trabajador y su grado de satisfacción. Debido a la facilidad para llevarlo a cabo y a la escasa experiencia en valorar otros niveles es el tipo de evaluación que más frecuentemente se ha realizado. En ella se pide a los trabajadores que puntúen diversas cuestiones relativas a :

- Los contenidos en conocimientos y técnicas expresados en los objetivos.
- Los métodos de formación o las tácticas empleadas y los formadores que las aplicaron.
- Las condiciones generales de aprendizaje y el entorno en que se desarrolló.
- El nivel conseguido en los objetivos del programa en lo que a actitudes se refiere.

Además de la reacción de los trabajadores, puede ser muy útil medir la reacción del formador y la del responsable de la formación. La visión del instructor, como parte integrante de la formación, podría ayudar a explicar por qué no se han logrado ciertos objetivos y podría aportar su opinión sobre los contenidos, la duración o el nivel del curso, todo ello de gran valor, sobre todo cuando se está implantando un nuevo programa.

## SEGUNDO NIVEL: APRENDIZAJE

Kirpatrick define el aprendizaje como aquellos principios, hechos y técnicas que fueron entendidos y absorbidos por los participantes. Por lo tanto, en este paso se trata de comprobar si los participantes modifican sus conocimientos, habilidades o actitudes tras participar en una acción de formación, es decir, se trata de medir el grado de retención que el trabajador ha experimentado durante el curso.

La medición del aprendizaje es más difícil y lleva más tiempo que la de reacción, en parte porque debe hacerse una evaluación a medida de cada programa que refleje las condiciones del trabajo en cuestión. En cualquier caso, para poder evaluar hay que tomar como punto de partida, los objetivos del programa de formación.

La evaluación de conocimientos puede ser interesante si el curso ha tenido un alto porcentaje de elementos teóricos. Entre los mecanismos para proceder a esta

valoración el más común suele ser el cuestionario. Otro de los objetivos es valorar si se han aprendido las habilidades de acuerdo con el análisis de necesidades. Se supone que si se ha producido un buen aprendizaje en una habilidad, ésta se transmitirá fácilmente al trabajo y, por tanto, los recursos dedicados a la formación estarán siendo correctamente utilizados para desarrollar las habilidades que se necesitan y al nivel que se requieren. Por último, la evaluación de actitudes es el área donde resulta más difícil medir cambios o desarrollos porque un individuo puede tener determinadas actitudes y no reflejarlas en su comportamiento o, por el contrario, puede actuar como si las tuviese y no formar parte, realmente, de su modo de pensar.

### TERCER NIVEL. CONDUCTA O TRANSFERENCIA

Se trata de dar respuesta a preguntas de tipo ¿qué sucede cuando los alumno vuelven a su trabajo después de haber asistido a una acción de formación? O ¿cuánto transfieren a su trabajo de lo que han aprendido?. Es decir, hace referencia al grado en que se observa un cambio en el desempeño del trabajo como consecuencia de la participación en acciones formativas.

Este nivel resulta más complicado de valorar que los dos anteriores por varias razones: los trabajadores no pueden modificar su conducta hasta que no tengan oportunidad de hacerlo, es imposible predecir cuándo se producirá este cambio (puede que incluso no se produzca nunca) y, una vez aplicado lo aprendido, el empleado puede decidir volver a su comportamiento anterior. Se requiere una evaluación sistemática de la actuación en el puesto de trabajo, tanto antes como después de la formación, y, además, es necesario que participen múltiples individuos, incluyendo al empleado que recibe la formación, su superior, sus compañeros, e incluso, en casos como la formación de directivos, sus subordinados.

La evaluación de este nivel está muy conectada con el análisis de necesidades que se hizo al inicio del programa formativo. Si este análisis se ha llevado a cabo adecuadamente, se habrán detectado cuáles son las carencias formativas y se habrán especificado correctamente las actuaciones que se deben dar en el trabajo para cubrirlas. Si esto se efectúa correctamente, será relativamente fácil valorar la transferencia al trabajo.



Para medir esta transferencia pueden emplearse distintas técnicas. Cualquiera de ellas presenta el problema del tiempo por partida doble: el que hace falta para llevarla a cabo y el intervalo temporal que es necesario esperar antes de aplicarla. Los instrumentos de medida más utilizados en este nivel son: la observación, los cuestionarios, las entrevistas o la utilización de escalas de comportamiento.

#### CUARTO NIVEL. RESULTADOS

Para Kirkpatrick éste es el nivel más importante y quizás el más difícil de medir de todos. En esta fase se evalúan los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los trabajadores a cursos de formación, tales como pueden ser: aumento de la productividad, , aumento de las ventas, reducción de los costes, mejora de la calidad o disminución de las tasas de absentismo y de movilidad laboral.

Es el nivel clave de la evaluación, puesto que el objetivo de toda formación en la empresa debe ser la mejora de los resultados organizativos. El punto de partida es el análisis de las necesidades de la organización y la finalidad debe ser verificar si esas necesidades se han cubierto. La función última de este nivel consiste en proporcionar información económica para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos a la formación.

Aunque cada vez más los formadores tienen que dar cuenta del gasto que hacen y los han de hacer en términos de resultados de la empresa y retorno sobre la inversión, todavía son pocas las empresas que evalúan el cuarto nivel; pese a las dificultades para la evaluación de este nivel, es aconsejable intentarlo dado que:

- Este tipo de información es una verdadera necesidad para la dirección de la empresa que tiende a cuantificar toda inversión en términos económicos.
- Si la formación puede contribuir al beneficio y deja de ser vista como un coste, su presupuesto puede estar más justificado.
- Da lugar a un mayor compromiso de los trabajadores y sus directores, que se sienten más responsables.
- Los objetivos del curso y su contenido se hacen más relevantes si se centran en resultados monetarios y no sólo en la adquisición de información.

En conclusión, Kirkpatrick establece que, aunque su modelo para evaluar la formación va desde la reacción hasta los resultados, el proceso que deberían seguir quienes planifican la formación es justo al contrario, es decir, desde los resultados hasta la reacción. Deberán empezar estudiando qué resultados son los que buscan. Posteriormente, deberán establecer qué conductas harán posible que se alcancen dichos resultados, para lo cual tendrán que determinar qué conocimientos, habilidades y actitudes se necesitarán para producir dicha conducta. El último paso será dar a la actividad formativa una presentación atractiva de modo que los alumnos no solo aprendan, sino que disfruten y reaccionen positivamente.

## **9. PRINCIPALES TIPOS Y MÉTODOS DE FORMACIÓN**

Nos centraremos en los tipos de formación que con más frecuencia utilizan las empresas hoy en día: formación en habilidades, de reciclaje, interdisciplinaria y en creatividad.

### *Formación en habilidades*

Cuando pensamos en formación, la mayoría de nosotros nos imaginamos un programa que se centra en necesidades o deficiencias concretas de habilidades. Este tipo de formación es probablemente el más habitual en las empresas.

### *Formación de reciclaje*

El reciclaje, un tipo de formación en habilidades, se centra en proporcionar a los empleados las habilidades que necesitan para mantenerse al día de las cambiantes exigencias de sus puestos de trabajo. Por ejemplo, por muy competentes que sean los trabajadores de prendas de vestir en una habilidad tradicional como la costura, necesitarán reciclarse cuando su empresa invierta en equipos informatizados de fabricación de modelos.

### *Formación interdisciplinaria*

Tradicionalmente, las empresas han desarrollado funciones especializadas de trabajo y descripciones detalladas de los puestos de trabajo. Sin embargo hoy en día las empresas hacen hincapié en la versatilidad en lugar de la especialización.

Muchas empresas necesitan trabajadores que puedan cambiar rápidamente de cometidos en su puesto, ayudar donde sea necesario y responder con rapidez a los cambios de situación. La formación de trabajadores en diferentes funciones o disciplinas está, por tanto, convirtiéndose en algo extendido.

La formación interdisciplinaria consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a las del puesto de trabajo asignado. Existen varias posibilidades de enfocar la formación interdisciplinaria. Por ejemplo:

- La rotación de puestos de trabajo.
- Los departamentos pueden intercambiarse personal durante algunos períodos de tiempo.
- Los compañeros instructores, trabajadores con un nivel muy alto de rendimiento que se desdoblan como instructores en el puesto de trabajo dentro de la empresa.

#### Formación en creatividad

Las empresas buscan caminos para hacer más con menos, y para mantenerse competitivos en un mercado cada vez más poblado. Como medio de explotar el potencial innovador de los trabajadores, muchas empresas están yendo hacia la formación en creatividad.

La formación en creatividad se basa en la suposición de que la creatividad puede aprenderse. Existen diferentes formas de enfocar la enseñanza de la creatividad, todas ellas intentando ayudar a las personas a resolver los problemas de nuevas formas. Un enfoque habitual es el uso de la tormenta de ideas, mediante el cual se ofrece la posibilidad a los participantes de dar ideas según les vengan a la mente, sin tener miedo de ser juzgados. Sólo después de que se hayan generado un gran número de ideas pueden someterse a estas a un juicio racional en cuanto a sus costes y su viabilidad. Por lo general, se ve a la creatividad compuesta de dos fases, una imaginativa y otra práctica. Estas dos fases se corresponden a la tormenta de ideas y al posterior juicio racional de estas.

Otros tipos de formación en base a que se aprenda en el puesto de trabajo o fuera de él son:

- Formación en el puesto de trabajo

El empleado va a ser entrenado por directivos, supervisores o compañeros, directamente en el puesto de trabajo. Consiste en aprender mientras se trabaja y en practicar aquellas habilidades que se van a utilizar. La formación en el puesto es apropiada si:

- Hay que desarrollar una habilidad ya existente, más que cuando hay que crear una nueva.
- No se puede interrumpir el trabajo en curso o no resulta rentable sacar a los empleados de su puesto de trabajo para que reciban formación.
- Resulta indispensable que el alumno esté inmerso en una situación real de trabajo para que el aprendizaje sea eficaz.

Ventajas:

- ✓ El alumno aprende por un contacto directo con el medio en el cual va a trabajar posteriormente.
- ✓ Cuando la formación ha sido impartida por un superior, se asegura una continuidad en las relaciones.
- ✓ En muchos trabajos no basta con ver cómo se hace. Sino que es necesario ensayarlo.
- ✓ El proceso de aprendizaje puede ser más rápido.
- ✓ Permite la corrección.

Inconvenientes:

- ✓ Si el formador no tiene otra cualificación que su posición jerárquica, es posible que el alumno aprenda las deficiencias o defectos de su superior.
- ✓ El formador puede ser un experto en su trabajo, pero no tener cualidades para enseñar.

- Formación fuera del puesto de trabajo

Es la que se desarrolla en cursos especiales o en centros que han sido equipados para la formación. Supone, normalmente, la intervención de personas ajenas al grupo inmediato de trabajo. Resulta muy apropiada cuando hay que transmitir rápidamente información específica a grandes grupos.

Responde a programas preparados con antelación y detalle.

Ventaja:

- ✓ Se adquieren con mayor rapidez los conocimientos.

Inconvenientes:

- ✓ El alumno está aislado del medio donde trabaja o deberá trabajar.
- ✓ La formación no se hace a medida para cada candidato y sus necesidades.
- ✓ Es más difícil seguir paso a paso el progreso de los alumnos.

Cada uno de los tipos de formación que hemos visto anteriormente puede ser tratado siguiendo diferentes métodos:

<i>MÉTODOS APLICABLES A LA FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO</i>	<i>MÉTODOS APLICABLES A LA FORMACIÓN FUERA DEL PUESTO DE TRABAJO</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia guiada o asignación de tareas tuteladas</li><li>• Rotación de tareas</li><li>• Despacho lado a lado (cuando el formando se sitúa en el despacho de su superior durante un cierto tiempo)</li><li>• Remplazo (cuando el formando sustituye en ciertas tareas específicas a su superior)</li><li>• Participación en trabajos de comité.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clase magistral</li><li>• Discusión dirigida y discusión libre</li><li>• Método del caso</li><li>• Seminario</li><li>• Role playing</li><li>• Business game (Juego de empresas)</li><li>• E-learning</li></ul>

Rotación de puestos de trabajo: el empleado va ocupando distintos puestos de manera que aprende una gran variedad de competencias, al mismo tiempo que comprende las interdependencias entre las actividades de la organización y adquiere una perspectiva global.

Asignación de tareas tuteladas: se emplea para aquellas personas que vana a ocupar

un puesto específico y consiste en trabajar en calidad de ayudante o asistente para quien actualmente ocupa el puesto.

El avance tecnológico , en el ámbito de la formación fuera del puesto de trabajo, ha dado lugar a técnicas formativas tales como la formación interactiva asistida por ordenadores y CD\_ROMS multimedia, los sistemas de formación por internet, intranet o a distancia

## **10. FORMACIÓN ¿INVERSIÓN O GASTO?**

Hemos visto que no siempre la alta dirección de la empresa esté convencida de la utilidad de la formación o, al menos, no siempre queda claro que esta inversión sea rentable. Por tanto, necesitamos demostrar que merece la pena invertir en la formación del personal, con el fin de mantener y, si es posible, aumentar la dotación humana y presupuestaria asignada al departamento de formación.

Ahora bien, mientras que los efectos, tanto positivos con negativos, de una acción o programa de formación no son fácilmente cuantificables al céntimo. De ahí que al enfrentar **BENEFICIOS DIFÍCILES DE DEMOSTRAR, CON COSTES PERFECTAMENTE DEMOSTRABLES**, el peligro de confundir gasto con inversión.

Sin embargo cuando no se da formación se producen:

-Costes de tipo económico: baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima, o se infrutiliza el equipo.

-Costes sociales, que la falta de formación acarrea, absentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas por ILT.

Concretamente se puede afirmar que la formación es una inversión a medio. incluso a algo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa.

La formación debe considerarse como una doble inversión rentable: no solo es una inversión para la empresa, sino también para la persona.

## **11. LOS EFECTOS DESTRUCTORES DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA**

No podemos concluir el tema sin hablar también de los conflictos y desequilibrios que también puede originar en la organización la formación:

### DISTORSIÓN ENTRE EL SABER Y EL PODER

Toda elevación del saber debe ser seguida, a juicio del empleado, de un incremento del poder y por tanto en su remuneración. Pero el poder conferido por la jerarquía puede permanecer inalterable antes y después de la formación.

Se abre entonces una situación de conflicto entre el poder de hecho y el poder de derecho.

El suplemento del saber incrementa el poder de hecho a través de dos mecanismos:

- El conocimiento amplía la función del empleado, y permite resolver problemas a los que antes no podía hacer frente.
- Los conocimientos pueden poner en duda el papel de la jerarquía porque el empleado se "guarda" y monopoliza sus conocimientos pasando sus superiores a una situación de dependencia.

### LA FRUSTRACIÓN DE LA FORMACIÓN

Derivadas de la imposibilidad de utilizar los saberes adquiridos. Las causas de dicha imposibilidad son:

- El umbral de la eficacia de la formación no ha sido alcanzado.
- La inutilidad del aprendizaje.
- La inercia de las estructuras pueden obstaculizar la aplicación de los conocimientos.

## **12. LA POSICIÓN DE LA FUNCIÓN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA**

La formación en la empresa presenta distintas modalidades de integración en la gestión de personal:

### INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN DE PERSONAL

En este caso la Dirección de personal está próximo a la Dirección General, lo cual

permite la elaboración de una política de formación coordinada e integrada en las actividades de la empresa.

Estos tienen un buen conocimiento del capital humano de la empresa.

El inconveniente que presenta es que el responsable de formación no es un profesional de la formación, posee más una visión de gestión que pedagógica.

### DESCENTRALIZACIÓN A NIVEL DE RESPONSABLES OPERACIONALES

Cada departamento es el responsable de su personal y el encargado de elaborar el plan de formación y de administrar su presupuesto. Se sitúa un responsable de formación en las distintas unidades o departamentos.

La formación es mucho más flexible, ya que las necesidades de formación se identifican con la realidad del trabajo.

Los inconvenientes que presenta son:

- Que los responsables de la formación rara vez son especialistas de formación.
- Ausencia de coordinación con el resto de actividades de la empresa, que puede conducir a que no haya una auténtica Política de Formación, basándose más a necesidades a corto plazo.

### FUNCIÓN DE FORMACIÓN AUTÓNOMA

Está vinculada directamente a la Dirección General.

Administrada por una dirección de desarrollo humano.

Confiada a un especialista situado en el staff.

Esta situación es más apreciada por los especialistas en formación que por los gestores de la empresa.