



**LA FORMACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES**

Gestión de Recursos Humanos

1. Introducción: la formación en las organizaciones.

- Funciones de la formación.
- Objetivos de la formación.
- Modelo general de formación.

2. Evaluación de las necesidades de formación.

- Modelo normativo o prescriptivo.
- Modelo colaborativo.

3. El diseño de programas de formación en las organizaciones.

- Diagnóstico de los destinatarios.
- Definición de objetivos.
- Selección de contenidos de formación.
- Selección de metodología y recursos.
- Difusión del programa de formación.

4. Técnicas de formación.

- La formación presencial.
- La formación a distancia.
- La formación en el puesto de trabajo.

5. Evaluación de los programas de formación.

- Modelos de evaluación de la formación.

Funciones principales de la Formación

- ❖ Generadora de **competencias**
- ❖ Como apoyo a la **cultura organizacional**
- ❖ Como **agente de cambio**: Reducir resistencias
- ❖ Como **estrategia** de la empresa

Objetivos principales de la Formación

**FORMACIÓN
ORIENTADA AL
RENDIMIENTO**

**FORMACIÓN
ORIENTADA AL
DESARROLLO DE
PERSONAS**

**FORMACIÓN PARA
LA ADAPTACIÓN DE
LA CULTURA**

FORMACIÓN ORIENTADA AL RENDIMIENTO

- a) Las acciones formativas deben estar vinculadas de forma clara y explícita a las necesidades de la empresa
- b) Debe cubrir las necesidades de los beneficiarios, tanto los directos (p.e., trabajador) como los indirectos (p.e., clientes)
- c) La formación forma parte de un sistema
- d) El impacto de la formación debe evaluarse

• ***Los jefes esperan:***

- que los subordinados tengan más autonomía
- un mejor desempeño profesional de sus empleados
- que la formación sea eficiente
- que no signifique retrasos en la producción o en el servicio

• ***Los participantes esperan:***

- aprovechamiento del curso
- nuevas habilidades y conocimientos que sean inmediatamente útiles
- realización de labores más complejas
- reconocimiento por parte de su jefe
- una formación atractiva, innovadora y provechosa

• ***Los directivos esperan:***

- rentabilidad de la formación
- mejores actitudes de los empleados
- motivación de los empleados
- mayor competitividad de la empresa

• ***Los clientes externos/internos esperan:***

- productos y servicios de alta calidad
- atención profesional válida

FORMACIÓN DIRIGIDA AL DESARROLLO DE PERSONAS

- **Conocer y dominar el propio puesto**
- **Ser capaz de diagnosticar y analizar los problemas profesionales**
- **Aprender a tomar decisiones de problemas**
- **Utilizar adecuadamente materiales y técnicas**
- **Predisponer a la innovación**
- **Descubrir y valorar problemas humanos**

FORMACIÓN DIRIGIDA A LA ADAPTACIÓN DE LA CULTURA

- **Conocer y participar de la cultura de la empresa**
- **Generar la cultura organizacional**
- **Plantear objetivos acordes con la cultura organizacional**

MODELO GENERAL DE FORMACIÓN

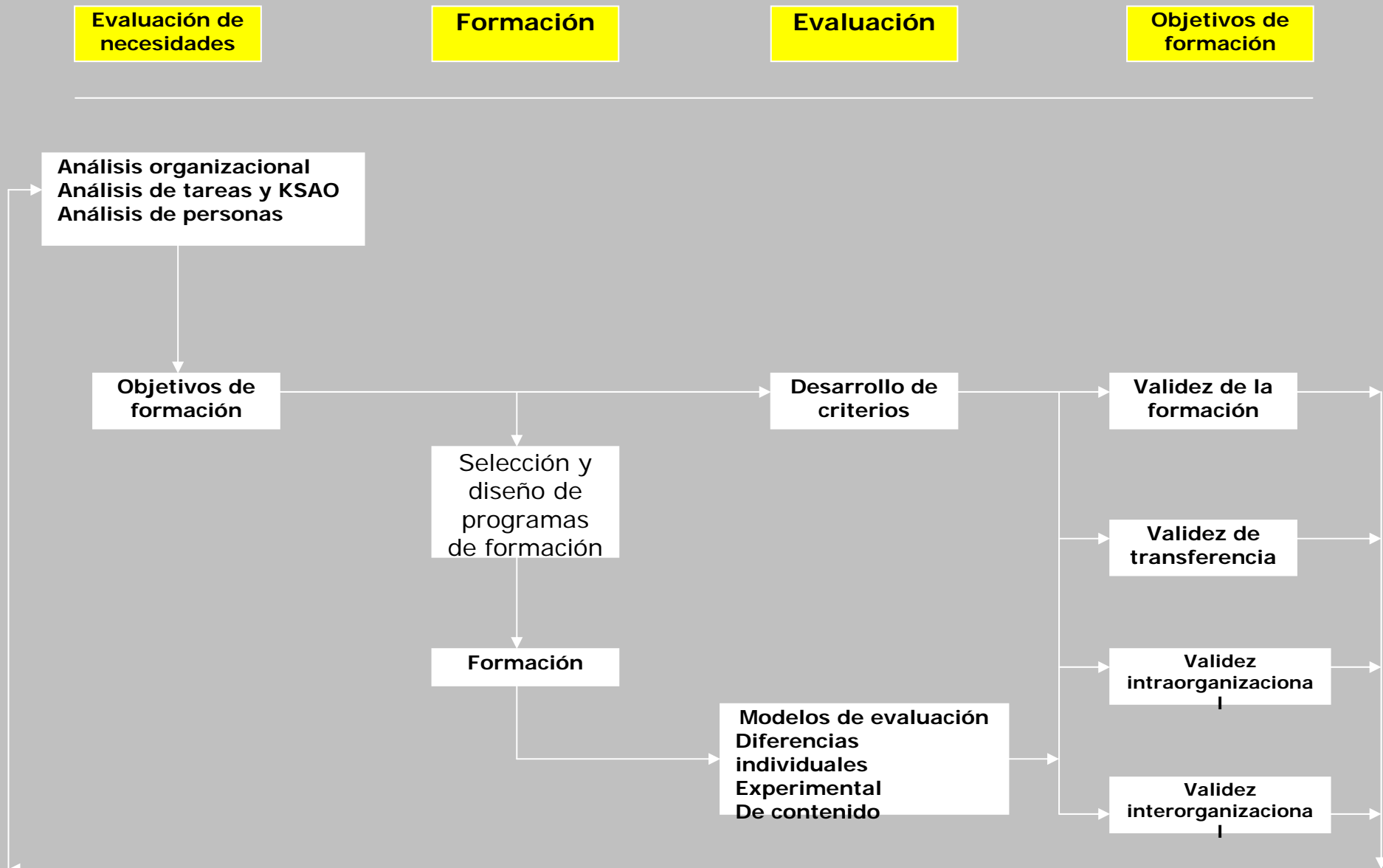


Figura 1. Modelo de formación (Goldstein, 1986).

(Extraído de Goldstein, I. (1986). Training in organization: Needs assessment, development and evaluation. California: Brooks/Cole. Versión original, 1974)

EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

Parte de la descripción del puesto, de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarlo

Definición de la necesidad

COMO CARENCIA

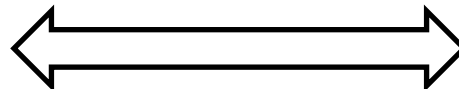
Discrepancia entre lo que es y lo que debería ser

Concepto normativo o descriptivo

COMO PROBLEMA

Voluntad de cambio deseado por la mayoría de las personas

Carácter participativo o colaborativo



MODELO NORMATIVO

FORMACIÓN REACTIVA

El superior valora los
déficits del ocupante
respecto a los
requerimientos del
puesto

FORMACIÓN PROACTIVA

A partir de los
objetivos estratégicos
de la organización se
planifica la formación
antes de que aparezca
la deficiencia

MODELO NORMATIVO

- ***Diagnóstico***

- Objetivos del análisis
- Ámbito de aplicación
- Personas implicadas

- ***Elección del método y diseño de los instrumentos***

- Análisis de tareas. Competencias: nivel deseable, potencial
- Fuentes de información: internos a la organización, externos, registros, consecuencias del trabajo
- Herramientas: entrevista, cuestionarios, evaluaciones externas, observación

- ***Recogida de información***

- ¿Cómo? ¿dónde?, número de personas, tiempo
- Explorar las causas de la deficiencia, aspectos cualitativos

- ***Resultados. Conclusiones. Validación del diagnóstico inicial***

- Necesidades detectadas
- Clasificación e interpretación de los datos
- Causas, prioridades
- Informe : justificación, metodología (técnicas y procedimiento), resultados (con representación gráfica), recomendaciones de intervención.

- ***Recomendaciones. Acciones formativas***

- ***Toma de decisiones. Formación***

MODELO PARTICIPATIVO

OBJETIVOS

Los trabajadores sean capaces de identificar las necesidades formativas y que aprendan la metodología para hacerlo

FASES

Identificación
Categorización
Priorización

MODELO PARTICIPATIVO

IDENTIFICACIÓN

- Técnica nominal: elaboración de una lista individual de necesidades formativas
- Debe llegarse a una lista colectiva: no se juzgan las necesidades
- Técnica de la bola de nieve

MODELO PARTICIPATIVO

CATEGORIZACIÓN

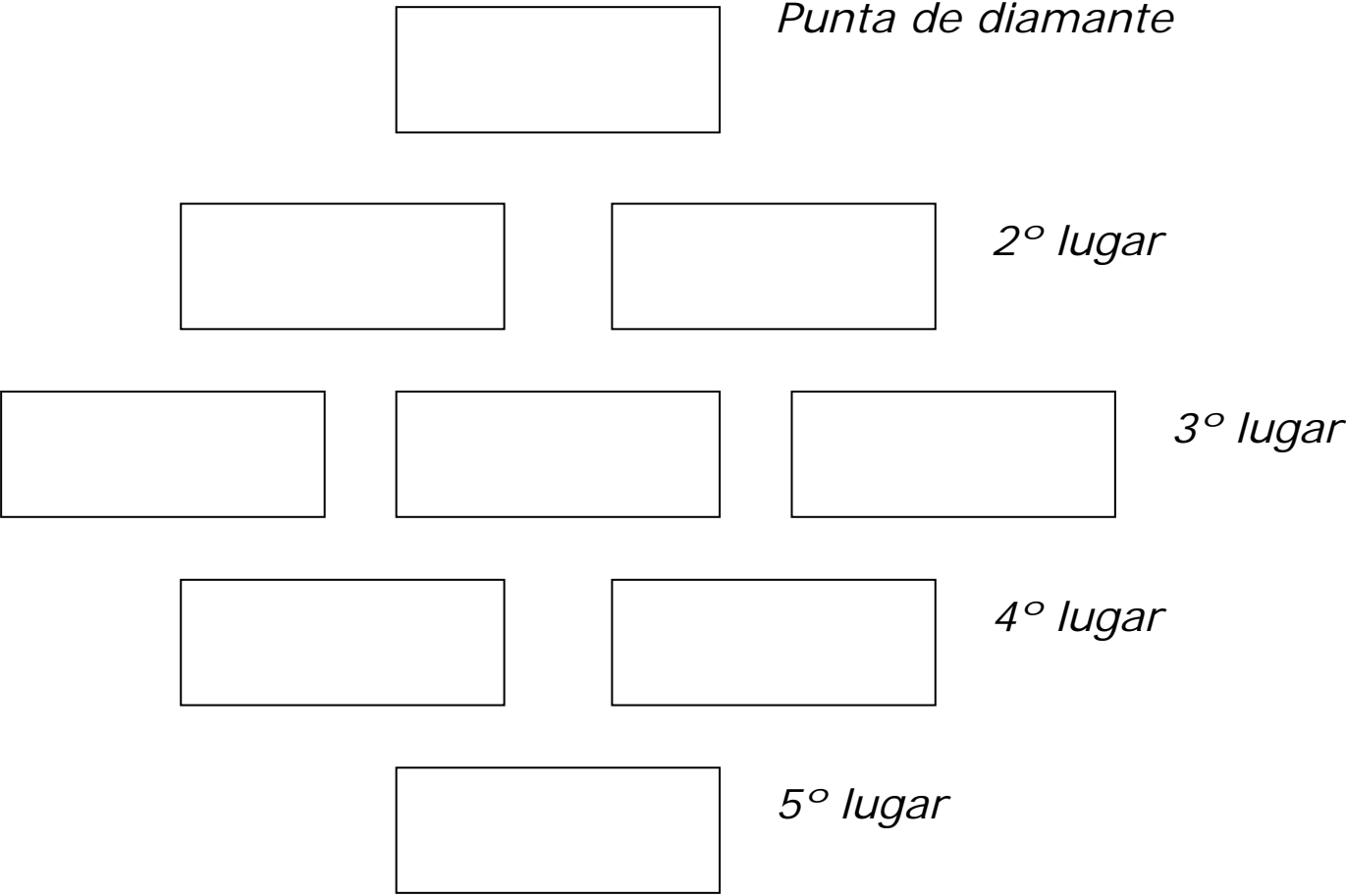
- Clasificar las necesidades en categorías significativas
- Puede hacerse en grupo pequeño

PRIORIZACIÓN

- Orden en que se abordarán las distintas categorías de necesidades
- Ejemplo: técnica del diamante

MODELO PARTICIPATIVO

TÉCNICA DEL DIAMANTE



DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN: CONCEPTO

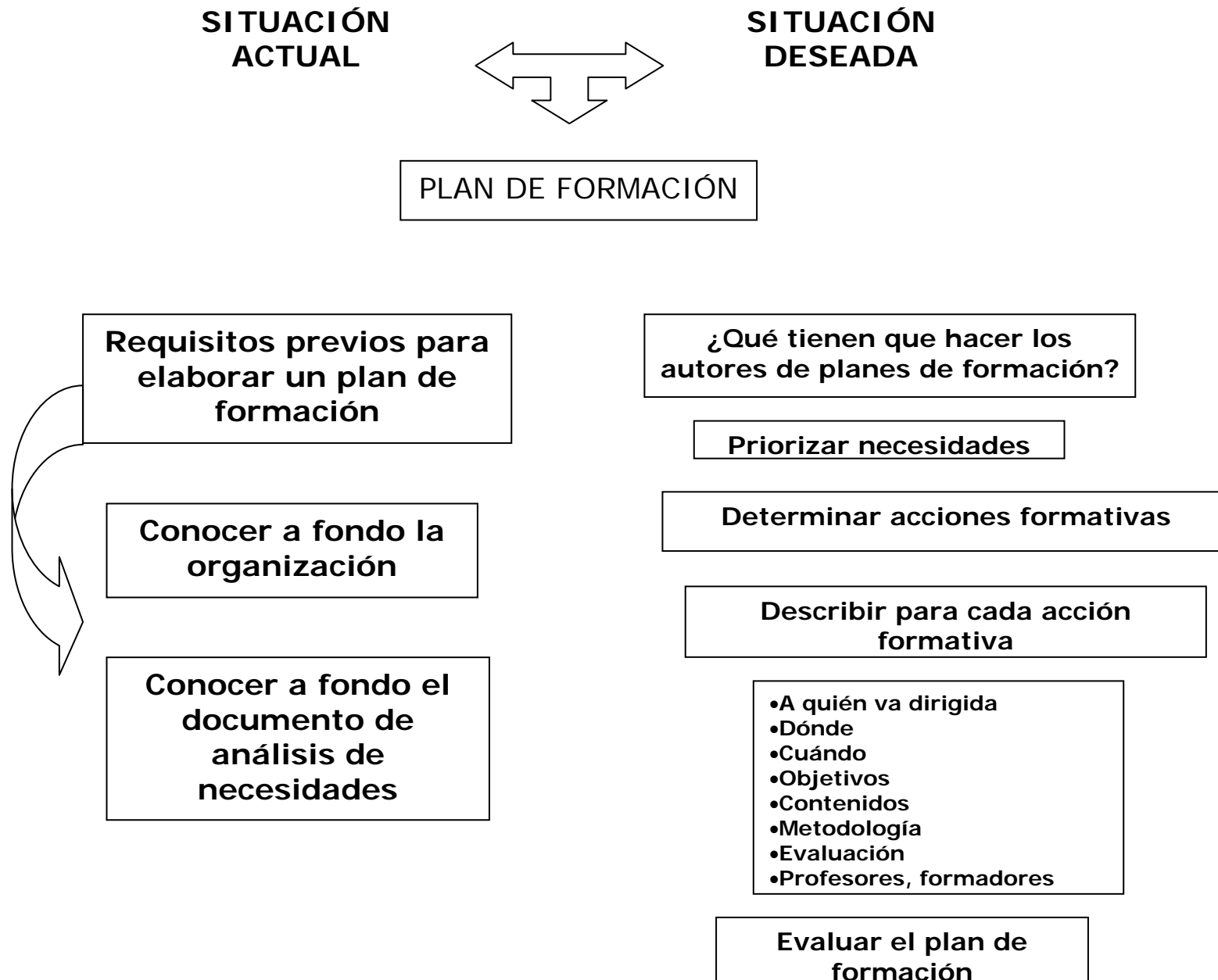
El plan de formación es *“el conjunto planificado de acciones de formación que se proponen conjuntamente en el manual de formación para eliminar o disminuir los efectos que las necesidades de formación detectadas tienen sobre la eficacia y eficiencia de los trabajos, los objetivos, y en la competitividad de la organización”*. (Hoyos, 1999)

PLAN DE FORMACIÓN: CONTENIDO

- Justificación considerando la estrategia y cultura de la organización
- Referencia al documento de análisis de necesidades
- Acciones formativas debidamente justificadas y priorizadas
- Especificación para cada acción formativa de destinatarios, objetivos, contenidos, metodología, evaluación, medios personales, medios materiales, medios funcionales (horarios, fechas, actos de apertura y clausura, etc.).

- Objetivos generales
- Enfoque de cada acción formativa
- Contenido de las acciones formativas
- Métodos
- Recursos personales y materiales
- Identificar a quiénes van dirigidas las acciones formativas, detallando el número de destinatarios, los conocimientos y el grado en que han de adquirirse
- Lugar en que se llevarán a cabo
- Tiempo de ejecución
- Coste de cada acción
- Medios de coordinación
- Seguimiento y evaluación de los resultados.

DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN: PROCESO



DIAGNÓSTICO DE LOS DESTINATARIOS

Siete categorías

1. Información personal
2. Experiencia profesional y proyección
3. Necesidad formativa
4. Conocimientos sobre la materia
5. Motivación y predisposición al estudio
6. Predisposición hacia metodologías y materiales formativos
7. Objetivos personales

DIAGNÓSTICO DE LOS DESTINATARIOS

Herramientas más frecuentes:

1. Entrevista
2. Reuniones grupales
3. Encuestas
4. Observación y/o muestra de trabajo

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Descripciones de las conductas esperadas
(OBSERVABLES y/o EVALUABLES) en los
participantes

- Objetivo general: Resultado general que se espera
- Objetivos específicos: Descripción de los conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para alcanzar esos resultados

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Incluir:

- **Una acción**

Lo que debe saber, saber hacer o cómo debe actuar un participante al finalizar la formación.

“El participante debe ser capaz de....”

- **Unas condiciones**
- **Un estándar de comportamiento**

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

“El participante será capaz de mecanografiar listas de palabras en columnas usando un teclado estándar, alcanzando el nivel de corrección de 23 palabras de cada 25”

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Recomendaciones:

- **Conexión con la actividad laboral concreta**
- **Formularlos en términos cuantificables**
- **Redactar con el nivel de detalle imprescindible**
- **Describir resultados esperados, no incluir recursos o metodologías a emplear**
- **Redactar de forma clara y concisa**

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Recomendaciones:

- **Clarificar la acción (Lo que deberá ser capaz de hacer)**
- **Utilizar verbos específicos de acción que describan lo que tiene que hacer la persona**
- **Los objetivos generales y específicos deben estar relacionados**
- **Prever cómo se va a evaluar los objetivos**

SELECCIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN

- Dependen de la evaluación de necesidades
- Será más fácil diseñarlo si se han definido bien los objetivos
- Apoyo de técnicos o expertos

METODOLOGÍAS Y RECURSOS

Dependen de los objetivos, los destinatarios de la formación y de los recursos disponibles

METODOLOGÍAS Y RECURSOS

- ✓ **Formación presencial**
- ✓ **Formación semipresencial**
- ✓ **Formación a distancia**
- ✓ **Formación en el puesto de trabajo:** Rotación, *mentoring* y *coaching*

METODOLOGÍAS Y RECURSOS

- ✓ **Clase magistral:** coste bajo, bajo nivel de participación
- ✓ **Conferencia:** coste bajo, bajo nivel de participación, dirigida a oyentes con nivel de preparación alto
- ✓ **Demostración teórica y práctica:** Coste bajo
- ✓ **Seminario orientado a un tema:** Combinado con actividades grupales y orientado a la práctica y al fomento del intercambio de experiencias
- ✓ **Taller:** Formación y trabajo en pequeños grupos, practican habilidades y generan nuevas ideas

METODOLOGÍAS Y RECURSOS

- ✓ **Enseñanza programada:** Autoformación, material impreso o en formato informático, incluye unidades didácticas y pruebas de autoevaluación
- ✓ ***Drill and Practice*:** Uso y repetición de elementos para alcanzar un objetivo, se utiliza cuando el participante debe interiorizar muchos conceptos, normalmente en formato informático
- ✓ **Simulación:** Representación de una situación, el participante intenta resolver un problema. Útil para directivos o formación muy técnica

METODOLOGÍAS Y RECURSOS

- ✓ **Role playing:** El participante adopta un rol particular. Muy útil para tratar problemas reales o hipotéticos
- ✓ **Método del caso:** Análisis minucioso de una situación. Desarrolla el pensamiento crítico, la capacidad para tomar decisiones, las habilidades de comunicación y la resolución de problemas
- ✓ **Juego:** Actividad competitiva dirigida por reglas que definen las acciones de los jugadores. El formador es el guía y participa activamente. Motivador y divertido

METODOLOGÍAS Y RECURSOS

- ✓ ***Mentoring***: Los empleados veteranos hacen de mentores de los empleados con talento, tutorizan su trabajo y aconsejan sobre su carrera profesional. Elevado coste. Lento
- ✓ ***Coaching***: Formación para alcanzar objetivos relacionados directamente con el puesto. Los *coach* proporcionan orientación y asesoramiento sobre aspectos técnicos. Elevado coste. Lento
- ✓ **Aprendizaje en acción**: Grupos organizados en que se aprende haciendo, realizando una tarea o resolviendo un problema

DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

- ✓ Captar a los participantes
- ✓ Difusión masiva o personalizada

EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

- ✓ **Medir la diferencia entre resultados y objetivos:**

Recogida y análisis de información

- ✓ **Buscar las causas de las diferencias: juicio sobre**

los resultados obtenidos

- ✓ **Rectificar: toma de decisiones**

EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

FUNCIONES

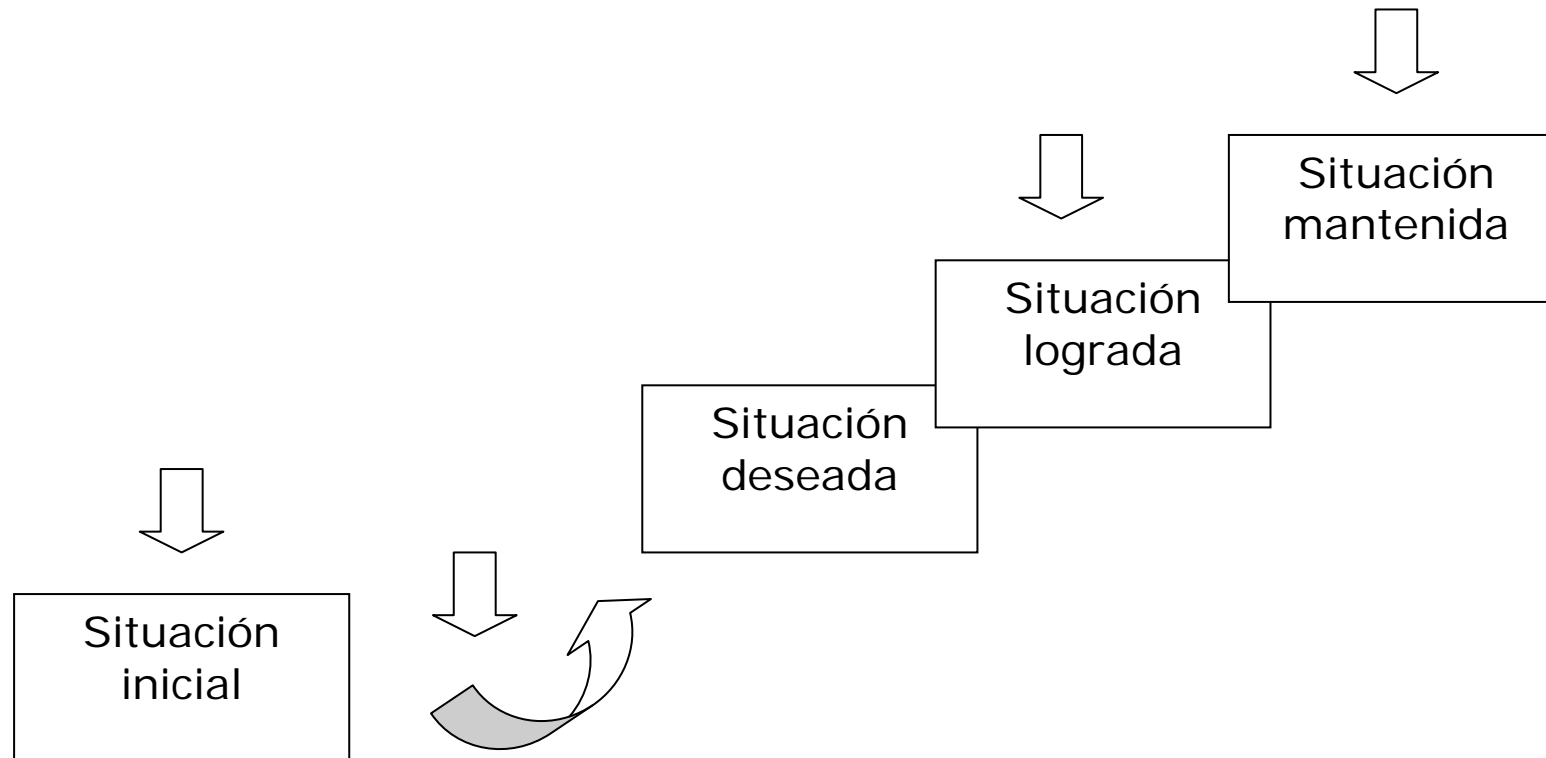
- ✓ **Pedagógica:** verificar la consecución de los objetivos
- ✓ **Social:** certificar la adquisición del aprendizaje
- ✓ **Económica:** identificar los beneficios y la rentabilidad para la organización

EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

MODALIDADES DE EVALUACIÓN

- + **Evaluación diagnóstica**: coherencia pedagógica y adecuación a las necesidades
- + **Evaluación formativa**: proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de los objetivos
- + **Evaluación sumativa**: competencias alcanzadas.
- + **Evaluación de transferencia**: grado de aplicación al puesto
- + **Evaluación del impacto**: repercusiones en la organización

EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN



EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

CUESTIONES QUE AFECTAN A LA EVALUACIÓN

- ¿para quién se evalúa?
- ¿qué se evalúa?
- ¿quién evalúa?
- ¿cuándo se evalúa?
- ¿cómo se evalúa?

NIVELES (OBJETIVOS) DE EVALUACIÓN

- **Nivel 1: SATISFACCIÓN DEL PARTICIPANTE**
- **Nivel 2: LOGRO DE OBJETIVOS**
- **Nivel 3: ADECUACIÓN PEDAGÓGICA**
- **Nivel 4: TRANSFERENCIA**
- **Nivel 5: IMPACTO**
- **Nivel 6: RENTABILIDAD**

NIVELES (OBJETIVOS) DE EVALUACIÓN

SATISFACCIÓN DEL PARTICIPANTE

- Adecuación de la formación a sus necesidades y expectativas
- Logro de los objetivos planteados
- Calidad de los contenidos
- Calidad de los métodos y técnicas
- Calidad de los recursos pedagógicos
- Conocimientos y habilidades del docente
- Clima creado en el grupo y el nivel de participación
- Calidad de otros recursos utilizados: aulas, horarios
- Posibilidades de aplicación en el puesto de trabajo
- Sugerencias y propuestas de mejora.

NIVELES (OBJETIVOS) DE EVALUACIÓN

LOGRO DE OBJETIVOS

- Requiere objetivos de formación operativos que actúen como criterios
- Se evalúan conocimientos, habilidades, destrezas y/o actitudes
- Momentos: inicio, durante y final
- Procedimiento: tests, prueba de ejecución, actividades de aprendizaje

NIVELES (OBJETIVOS) DE EVALUACIÓN

ADECUACIÓN PEDAGÓGICA

- objetivos de la formación: adecuación a las necesidades, a los destinatario
- contenidos: adecuación a los objetivos, concreción, equilibrio entre contenidos teóricos y prácticos.
- metodología: adecuación a los objetivos y contenidos, adecuación de métodos prácticos
- recursos humanos: competencias de los docentes.
- recursos materiales y funcionales: espacios, mobiliario, recursos pedagógicos, horarios.
- evalúa el participante, el formador, el gestor

NIVELES (OBJETIVOS) DE EVALUACIÓN

TRANSFERENCIA

- objetivo: detectar los cambios producidos en el puesto de trabajo
- quienes: gestor, trabajador, superior, compañeros
- metodología: observación, cuestionarios, entrevistas
- cuándo: 1 a 6 meses después, repetición periódica
- barreras: organizacionales, formativas, personales

NIVELES (OBJETIVOS) DE EVALUACIÓN

IMPACTO Y RENTABILIDAD

- Indicadores económicos o duros / cualitativos o blandos

DIFICULTADES

- Aislar los resultados de la formación entre el conjunto de procesos y variables que se dan en las organizaciones.
- Medir muchos de los resultados y traducirlos a términos económicos.
- Ausencia de instrumentos adecuados, validados y fiables
- Dificultad de acceso a determinadas informaciones en la organización
- Coste elevado de la evaluación
- Falta de preparación de los profesionales de la formación.
- Falta de apoyo de la dirección