The background of the entire page is a close-up, slightly blurred image of a computer keyboard. The keys are light-colored, and the lighting creates soft shadows between them, giving a sense of depth and texture. The keyboard is oriented horizontally, filling the entire frame.

UNED

unidad
didáctica

Formación en instituciones y empresas: cómo planificar, elaborar, y evaluar un plan de formación

María Luz Cacheiro González

*Formación en instituciones
y empresas: cómo planificar, elaborar
y evaluar un plan de formación*

MARÍA LUZ CACHEIRO GONZÁLEZ

*FORMACIÓN EN INSTITUCIONES Y EMPRESAS:
CÓMO PLANIFICAR, ELABORAR Y EVALUAR UN PLAN DE FORMACIÓN*

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

© Universidad Nacional de Educación a Distancia
Madrid, 2012

www.uned.es/publicaciones

© María Luz Cacheiro González

ISBN electrónico: 978-84-362-6364-0

Edición digital: julio 2012

ÍNDICE

Introducción

Tema 1. FORMACIÓN Y RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES Y EMPRESAS

- 1.1. La formación como factor estratégico para la empresa
- 1.2. Ventajas de la formación
- 1.3. Dificultades de la formación
- 1.4. Modelo del desarrollo de los recursos humanos de Sthal *et al.*
- 1.5. Capital intelectual y gestión de recursos humanos
- 1.6. Análisis de las necesidades de formación

Tema 2. MODELOS PARA EL DISEÑO PLANES DE FORMACIÓN

- 2.1. Modelo de Romiszowski
- 2.2. Modelo de Goad
- 2.3. Modelo de Hannum y Hansen
- 2.4. Modelo de Calvo-Manzano
- 2.5. Modelo de Molina
- 2.6. Modelo de Buckley y Caple

Tema 3. ETAPAS DEL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

- Etapa Previa. Análisis global de la empresa
- Etapa Básica. Detección de necesidades
- Etapa Intermedia. Acciones formativas
- Etapa Complementaria. Redacción del plan
- Etapa Decisiva. Ejecución
- Etapa Final. Validación y Evaluación

Tema 4. ELEMENTOS BÁSICOS PARA DISEÑAR ACCIONES FORMATIVAS

- 4.1. Rol del formador
- 4.2. Cualificaciones Clave
- 4.3. Cuestiones clave en el diseño instructivo⁴⁸
- 4.4. Análisis de tareas
- 4.5. Aspectos del proceso de evaluación
- 4.6. Procesos activadores del aprendizaje
- 4.7. Métodos didácticos
- 4.8. Desarrollo profesional

Tema 5. Evaluación de la formación

Tema 6. Auditoría del Plan de Formación

6.1. Modelo de Auditoría de Buckley y Caple

6.2. Modelo de Auditoría de Pineda

6.3. Estimación de ingresos derivados de la formación

Glosario

Referencias bibliográficas

Enlaces de interés

INTRODUCCIÓN

Este texto aborda las principales temáticas relacionadas con la formación en instituciones y empresas en general y con la elaboración, planificación y evaluación de planes de formación en particular. La formación en la empresa ha tenido una evolución positiva pasando de ser considerada como gasto, a ser reconocido su valor como inversión en capital humano. El acceso a las acciones formativas pasa no sólo por la asistencia a seminarios o cursos sino que el desarrollo de internet permite el diseño de planes de formación que combinan actividades presenciales y a distancia a la medida de las empresas y de los trabajadores.

La metodología para el diseño, planificación y evaluación de planes de formación permite racionalizar el proceso y recoger los aspectos a potenciar o a cambiar a lo largo de su puesta en marcha y ofrecer una gama de procedimientos, métodos y esquemas de cara a un óptimo desarrollo.

La figura del responsable de formación y recursos humanos debe contar con herramientas que le permitan llevar a cabo su tarea de forma sistemática de cara a la constante mejora de los procesos y resultados de los planes de formación. Para ello puede utilizar herramientas y taxonomías que permitan una gestión eficaz de la formación.

Los temas que se tratan en el texto son:

1. La formación de los recursos humanos en la organización.
2. Modelos para el diseño de planes de formación.
3. Etapas para la realización del plan de formación en la empresa.
4. Análisis de las necesidades de formación.
5. Elementos básicos para el éxito de las acciones formativas.
6. Auditoría del plan de formación.

En el primer tema se hace una introducción a la importancia de la formación, sus ventajas a nivel individual y para la empresa. Se presentan los factores que influyen en el papel del Departamento de formación y su papel estratégico hacia una organización de aprendizaje.

En el segundo tema nos centramos en las distintas etapas del proceso de elaboración del plan de formación presentados por distintos autores.

En el tercer tema se desarrollan las etapas para la confección de planes de formación en la empresa.

El cuarto tema se centra en el análisis de las necesidades de formación a través de distintos procesos y técnicas.

En el quinto tema se destacan algunos elementos básicos para el éxito de la gestión de acciones formativas: rol del formador, Cualificaciones clave, tipos de contenidos, etc.

El sexto tema presenta las fases de la auditoría del proceso formativo en la empresa.

Con este conjunto de temas se pretende abarcar aquellos aspectos fundamentales para el diseño de un plan de formación. No es posible abarcar aquí todas las cuestiones derivadas de la práctica del departamento de formación y recursos humanos; pero sí mostrar los aspectos clave en la concepción de planes de formación en el entorno cambiante de las organizaciones.

TEMA 1

FORMACIÓN Y RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES Y EMPRESAS

En este tema se hace una introducción a la importancia de la formación, las ventajas y dificultades a las que tiene que hacer frente. Se señalan las ventajas de un departamento de formación y recursos humanos dinámico.

1.1. LA FORMACIÓN COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

Las acciones formativas pueden clasificarse en función de su finalidad (Solé y Mirabet, 1994) en los siguientes tipos:

Formación de iniciación: acciones de formación destinadas a preparar a los recién contratados para adaptarse a las exigencias de las situaciones profesionales, incorporar procedimientos e instrumentos y comprender el proyecto y la cultura de empresa.

Formación de mantenimiento: tiene como objetivo mantener el nivel de competencia de la persona conservando su capacidad de aprendizaje.

Formación de perfeccionamiento: permite adquirir o desarrollar los conocimientos, capacidades o comportamientos necesarios para el correcto desempeño del puesto debido a los factores de cambio.

Formación de promoción: acciones que buscan la adquisición de competencias para el ejercicio de empleos que suponen una promoción.

Formación de reciclaje: el objetivo es una adaptación a nuevas situaciones profesionales facilitando o simplificando las tareas actuales o incorporando nuevas tecnologías.

Formación preventiva: destinada a renovar niveles o contenidos de las competencias para hacer frente a cambios evitando la inadaptación a proyectos de modernización.

Formación de reconversión: se trata de preparar a una categoría del personal para cambiar de oficio o familia profesional.

PAPEL DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

La Formación debe ser considerada no como gasto sino como inversión en capital humano.

 **Actividad para reflexionar**

¿Cómo beneficia la inversión en el capital humano en el desarrollo empresarial?

- **El capital humano es el que optimiza los recursos materiales.**
- **El capital humano es el que permite hacer frente a los nuevos retos de la globalización.**
- **La inversión en capital humano es inversión en el desarrollo empresarial.**
-

La formación tiene un papel estratégico en la empresa (Buckley y Caple, 1991) y hay que tener en cuenta aquellos factores que inciden, tanto directa como indirectamente, en la misma (Tabla 1):

Tabla 1. Factores que inciden en la formación

Factores que inciden DIRECTAMENTE en la formación
Naturaleza de los contenidos concretos de la formación.
La formación puede ir más allá de las nuevas técnicas enfocadas al individuo y ocuparse de los asuntos de: <ul style="list-style-type: none"> → Liderazgo → Grupo → Organización
Factores que inciden INDIRECTAMENTE en la formación
Gestión de las actividades formativas individuales y de grupo.
La formación influye, por el contenido y los comportamientos, sobre las actitudes a lo largo del proceso de aprendizaje y desarrollo.

Estos factores ayudan a crear una «organización formativa» más flexible y sensible a las demandas internas y externas para afrontar necesidades a corto, medio y largo plazo.

Gil (2010, p. 288) presenta un modelo de creación de conocimiento en las organizaciones que se fundamenta en una base de aprendizaje que está vinculada a las condiciones para desarrollar el ambiente de aprendizaje y los procedimientos para desarrollar el proceso de interacción del conocimiento.

EL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

- El departamento de formación debe participar en las decisiones de la empresa al igual que otros departamentos: financiero, marketing, etc.
- El departamento de formación ha de ser considerado como eje transversal de apoyo al resto de departamentos.

Actividad para reflexionar

¿Cómo podemos trasladar la importancia del aprendizaje humano al de una organización?

La organización está constituida por recursos materiales y humanos. Los recursos humanos en una organización constituyen su capital intelectual que es más que la suma de la formación individual de los trabajadores. En efecto al igual que existe un saber hacer que lo da la experiencia también la empresa tiene un saber hacer como grupo humano que responde a las demandas de los clientes.

Siguiendo a Buckley y Caple (1991) podemos señalar algunos factores que influyen en el papel del Departamento de Formación para hacerlo más efectivo e influyente:

- Rapidez de respuesta.
- Capacitación de los formadores para realizar, junto al resto de la empresa, los planes a largo plazo en materia de marketing, financiación y desarrollo.
- Asumir nuevas responsabilidades a medida que los recursos humanos se convierten en más complejos y variados.
- Proporcionar asesoramiento técnico necesario cuando la empresa aspire a realizar programas de motivación y creatividad, así como involucrase en la investigación de los problemas organizativos.
- Establecer una relación más estrecha con las operaciones y departamentos ejecutivos para: (a) reconocer los síntomas de deficiencias estructurales: absentismo, rotación de empleos, etc., y (b) ayudar a buscar soluciones por medio de investigaciones en las áreas de técnicas de trabajo, mejoras laborales, etc.

La política de formación ha de reunir al menos cinco requisitos (Calvo-Manzano, 1994):

- **Estratégica.** Debe derivarse de la estrategia empresarial frente al entorno.
- **Global.** Debe implicar a todos los estamentos de la empresa.
- **Participativa.** Debe ser definida y conocida por todos los que participen en los diferentes procesos formativos.
- **Dinámica.** Debe adaptarse a las diversas circunstancias cambiantes del Entorno y de la Empresa.
- **Rentable.** Su eficacia o rentabilidad debe ser evaluada y controlada.

OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE FORMACIÓN

Uno de los objetivos centrales de la política de formación es tratar de conseguir en cada caso la mejor relación posible entre Eficacia e Inversión.

En la formación en la empresa las acciones formativas pueden tener distintas finalidades según la cultura empresarial (Sarramona y Vázquez, 1988: 427), citado en Fernández-Salineró (p. 206):

Paradigma I. Desarrollo de la competencia. Se busca el logro de la competencia y eficacia humana.

Paradigma II. Perfeccionamiento del capital humano. Supone una rentabilidad a medio y largo plazo para la empresa.

Paradigma III. Adaptación al puesto de trabajo. Es una formación reactiva ante necesidades específicas laborales.

Paradigma IV. Promoción y reciclaje. Es el enfoque más cercano al modelo de inversión.

Pérez (2009: 30) considera que es necesario fomentar el espíritu innovador a través, no solo de la creatividad y el pensamiento lateral, sino también a través de la iniciativa y la proactividad para llevar a cabo las propias ideas. Para este autor «en las empresas se fomenta la innovación (¿quizá más exacto es decir la renovación?) de los propios productos, procesos o servicios, pero no tanto el talento».

1.2. VENTAJAS DE LA FORMACIÓN

1.2.1. Ventajas individuales de la formación

La formación para ser efectiva (Molina, 1998) debe contemplar una serie de requisitos y evitar los inconvenientes que pueden perjudicar la buena marcha de la formación.

Entre las ventajas individuales del proceso de formación están las siguientes (Tabla 2):

Tabla 2. Ventajas individuales de la formación

VENTAJAS
Fomentada por la empresa.
Responde a las necesidades o déficits.
Permite el reciclaje de los trabajadores.
Permite la anticipación a los futuros cambios.
Posibilita la promoción del trabajador.

Entre las situaciones que debe solucionarse para conseguir que la formación sea un éxito están las siguientes (Tabla 3):

Tabla 3. Aspectos a resolver en el proceso formativo

SITUACIONES A RESOLVER
Puede tratarse de una formación impuesta por la empresa.
El nivel de partida en cuanto a conocimientos del tema de los asistentes suele ser distinto.
Al tratarse de trabajadores el tiempo es limitado.
Pueden presentarse dificultades en el aprendizaje, al tratarse de personas que dejaron de estudiar hace tiempo.

Buckley y Caple (1991) destacan las ventajas potenciales que pueden obtener los individuos y las empresas de los programas de formación bien planificados y dirigidos.

Las ventajas individuales pueden diferenciarse entre intrínsecas y extrínsecas (Tabla 4):

Tabla 4. Ventajas intrínsecas y extrínsecas de la formación continua

TIPO DE VENTAJA	CARACTERÍSTICAS
Ventajas intrínsecas	Realizar bien una tarea. Ser capaces de desarrollar un nuevo repertorio de técnicas.
Ventajas extrínsecas	Ganancias «extras» por la mejora en la actuación profesional y la promoción profesional tanto dentro como fuera de la empresa.

1.2.2. Ventajas de la formación para la empresa

Las ventajas de la formación en la empresa puede identificarse (Buckley y Caple, 1991) por las siguientes características (Tabla 5):

Tabla 5. Ventajas para la empresa de la formación continua

VENTAJAS PARA LA EMPRESA
Mayor cualificación de los trabajadores y su productividad.
Mayor rapidez de los trabajadores para estar al día.
Ahorro de tiempo en el aprendizaje, lo cual lleva a una formación menos costosa.
Disminución de pérdidas.
Menos accidentes.
Menos absentismo laboral y cambio de trabajos.
Mayor satisfacción de los clientes.
Contribuir a que la empresa logre sus objetivos actuales preparando a los individuos para realizar una tarea concreta con mayor eficacia.

1.3. DIFICULTADES DE LA FORMACIÓN

Entre las dificultades con las que se encuentra la formación para ser dinamizadora de los Recursos Humanos en la empresa (Calvo-Manzano, 1994) destacan las siguientes:

- **Dificultades técnicas.** Pueden proceder de la Dirección, por sobrecarga de responsabilidad, siendo a este nivel donde se decide la implantación del servicio de formación y donde se fijan los objetivos generales de recursos humanos. En otras ocasiones la dificultad procede del personal de la empresa, que por exceso de trabajo, le falta tiempo para formarse y para su perfeccionamiento. También encontramos con dificultades de los propios formadores, que en caso de trabajar en otras áreas de la empresa, realiza esta función de forma ocasional o en caso de que sean de la plantilla estable pueden encontrar la oposición de los propios jefes de las personas a formar.
- **Dificultades humanas.** En el caso de directivos podemos encontrar en algunos falta de interés al considerar que, después de sus títulos y experiencias, nada tienen ya que aprender. También podemos encontrarnos con que las personas responsables de impartir la formación no dominen las técnicas para promover los objetivos fijados. Las dificultades pueden venir a la hora de aplicar los aprendidos al trabajo, bien por no hacer el esfuerzo necesario bien porque la formación se quedó en los aspectos teóricos.
- **Dificultades materiales.** Entre las más habituales están las de tipo financiero al ser difícil conseguir medios y personal para llevar a cabo la formación. Otra situación que presenta dificultades es la de realizar la formación en horario la-

boral. En este sentido hay que recordar que los costes de formación no deben ser considerados como gasto sino como inversión en el recurso más preciado: los recursos humanos.

El Análisis de los problemas de la oferta y la demanda de recursos humanos puede esquematizarse en el siguiente gráfico (Figura 6) (Buckley & Caple (1991).

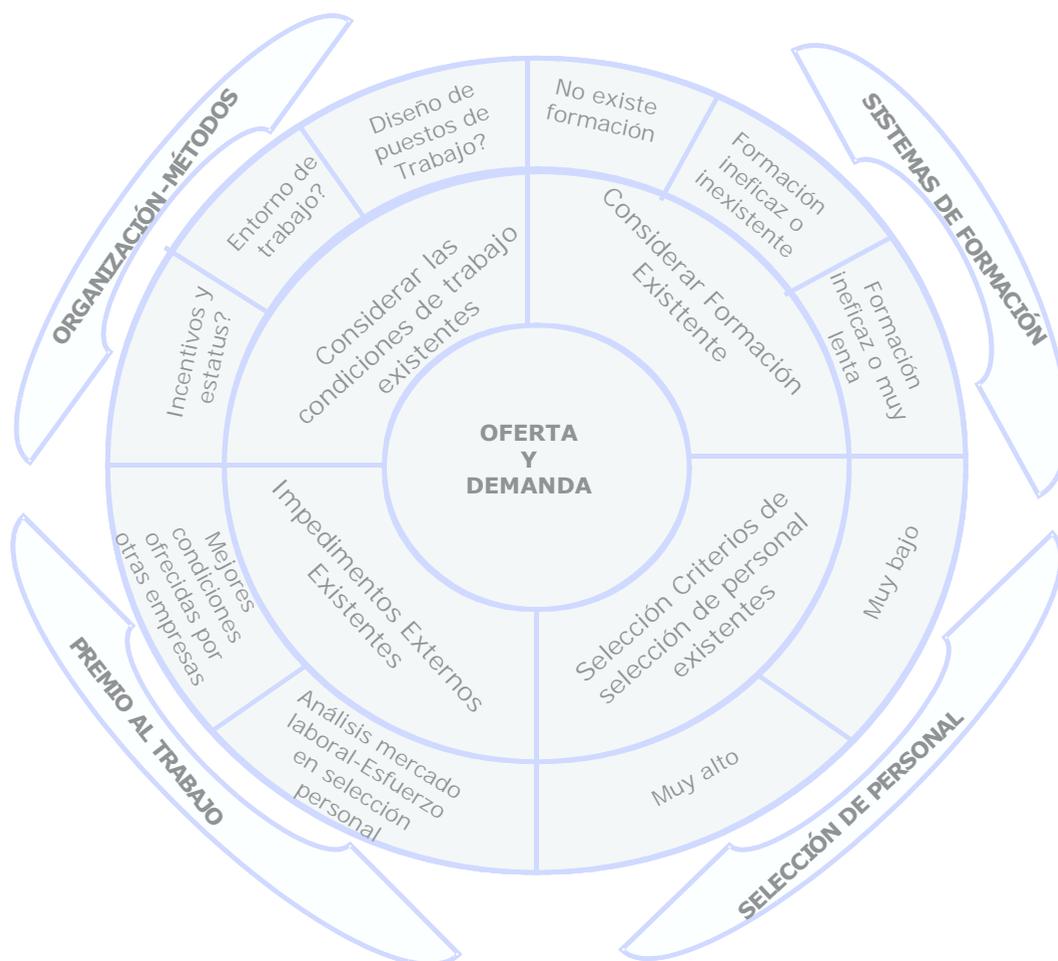


Figura 1. Análisis de la oferta y la demanda de recursos humanos

Hay que analizar los inputs para los recursos humanos en términos de criterios a aplicar en la selección y disponibilidad del personal en el mercado de trabajo.

✍ Actividad para reflexionar

¿Qué elementos inciden para la buena acogida de la formación en la empresa por parte del trabajador?

- **Reconocimiento jerárquico de la importancia de la formación.**
- **Motivación por la formación.**

1.4. MODELO DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE STHAL ET AL.

La planificación de los recursos humanos requiere un modelo dinámico (Sthal, 1993: 27) orientado a un óptimo desarrollo del capital humano a fin de generar el potencial tecnológico y organizativo necesario para responder dinámicamente a las condiciones cambiantes del mercado.

El modelo se esquematiza en el siguiente gráfico (Figura 2):

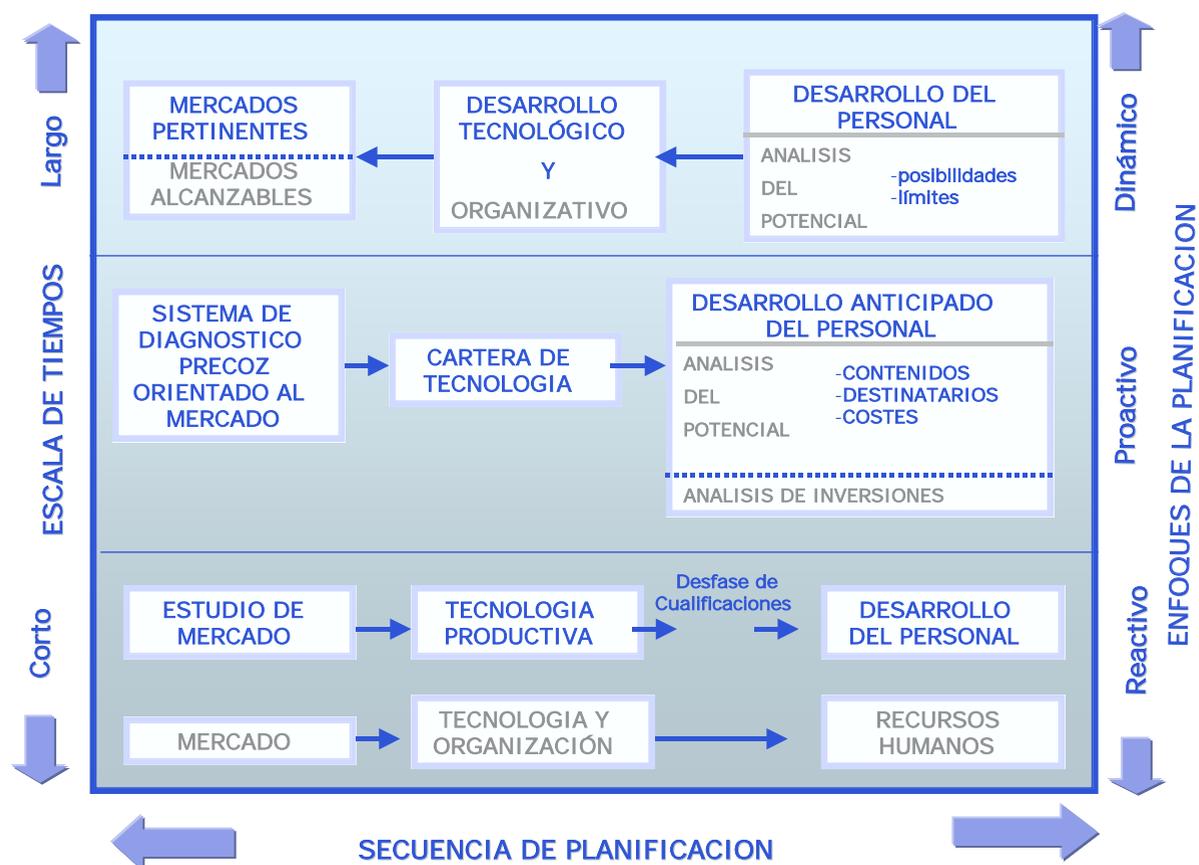


Figura 2. Planificación del desarrollo de los recursos humanos

La evolución en la planificación del desarrollo de los recursos humanos va desde modelos a corto plazo de carácter reactivo a modelos a largo plazo de carácter dinámico, pasando por los de medio plazo denominados proactivos.

Los modelos reactivos se caracterizan por utilizar las formas habituales de pensamiento con categorías familiares en las que nos encontramos seguros (Senge et al., 2004: 6).

EL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El Departamento de Formación debe promover una política proactiva de desarrollo los recursos humanos ante las necesidades tanto de tipo individual como de la empresa.

Un aspecto importante dentro de este esquema organizativo es el proceso de cualificación. Las Cualificaciones se establecen al correlacionar el nivel de competencia de la persona con la tarea que debe realizar. Por tanto el objeto del proceso de cualificación o formación continua consiste en desarrollar la capacidad individual de desempeñar la actividad exigida.

Sin embargo, por influencias políticas, sociales y pedagógicas, se produce una disociación entre la adquisición y la aplicación de las Cualificaciones, esto es, entre el mundo del aprendizaje y el mundo del trabajo. Esta disociación del proceso de cualificación se puede caracterizar en la siguiente tabla (Tabla 6).

Tabla 6. Disociación del proceso de cualificación

EDUCACIÓN FORMAL	VS	MUNDO LABORAL
Aprendizaje	versus	Trabajo
Comprensión	versus	Realización
Escuela	versus	Empresa
Adquisición de Cualificaciones teóricas	versus	Aplicación de Cualificaciones prácticas
Conocimiento idealizado	versus	Conocimiento experimental
Reflexión	versus	Actuación
Formación Inicial	versus	Formación continua

El aprendizaje debe acercarse a la realidad de la empresa, y la empresa, a su vez, ha de abrirse a los procesos de cualificación continua que se desarrollan en su seno; de ahí la necesidad de que las empresas se transformen en Organizaciones Autocualificantes.

1.5. CAPITAL INTELECTUAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En esta nueva economía global según Peña (2001) los tres bienes que necesitan las empresas para tener éxito pueden resumirse en las tres C's: Conceptos, Competencias y Conexiones; que atraerán a la cuarta C que es el capital. Por conceptos se entiende la ideas, la capacidad de las personas para imaginar cosas nuevas e innovar. Las competencias suponen la necesidad de la formación y la educación y su fomento por parte de las empresas. Por Conexiones se entiende la importancia de las redes y alianzas dada la globalización de la sociedad.

Los procesos para el desarrollo de la persona son para este autor tres: Información, formación y Entrenamiento (Tabla 7).

Tabla 7. Procesos para el desarrollo de los recursos humanos

PROCESOS	FINES
Información	Conocimiento
Formación	Capacidades
Entrenamiento	Habilidades

Mediante la información y la formación se crean conocimientos y actitudes, es decir, capacidades, y por el entrenamiento se desarrollan las habilidades. Las habilidades personales para que sean efectivas, han de estar animadas por la motivación.

El capital intelectual tiene tres componentes: capital humano, capital estructural y capital relacional (Figura 3).

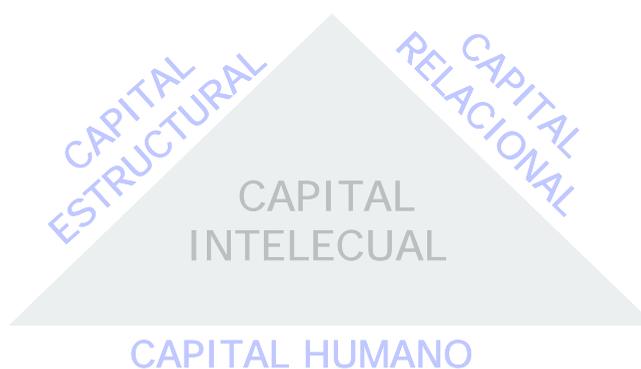


Figura 3. Componentes del Capital Intelectual

El capital humano se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes útiles para la empresa. Este capital, que no es propiedad de la organización, es la base de la generación de los otros dos tipos.

El capital estructural es el conocimiento sistematizado, explicitado y por tanto el que queda en la organización al irse la persona.

El capital relacional son las relaciones de la empresa con otros agentes y que por tanto no puede ser controlado completamente desde la organización.

La experiencia de las grandes organizaciones en la gestión del conocimiento les ha permitido identificar los intangibles más relevantes y sus identificadores para el capital intelectual en sus tres componentes: humano, estructural y relacional (Tabla 8).

De la importancia del capital humano o recursos humanos se deriva la trascendencia de su gestión. Así Peña (2001) describe la gestión de los recursos humanos como el conjunto de acciones, ciencias sociales y metodología que coordina y regula las capacidades productivas y habilidades de los individuos con la cultura de las organizaciones bajo criterios de rentabilidad, ya sea económica, social o de otra índole.

El rendimiento del factor humano no es directamente atribuible a un mayor o menor nivel de inversión (Peña, 2001), siendo necesaria una adecuada y compleja gestión de este recurso y de ahí la creciente importancia concedida a la gestión del conocimiento.

La necesidad de una gestión del conocimiento surge a comienzos del año 2001, después de las distintas teorías de gestión como el «Just-in-time» de los años 70; la calidad total, de los años 80; y la reingeniería de procesos o cambio estratégico de los años 90. Este nuevo enfoque integra modelos anteriores y se centra en las personas como activos intelectuales.

Uno de los proyectos de gestión del conocimiento en España analizado por Peña (2001) es el de Bankinter, donde las direcciones de Gestión del Conocimiento, Recursos Humanos y Formación dependen directamente de la Dirección de Gestión de Personas y Conocimiento (Figura 4. Ubicación de la Dirección de Gestión del Conocimiento).

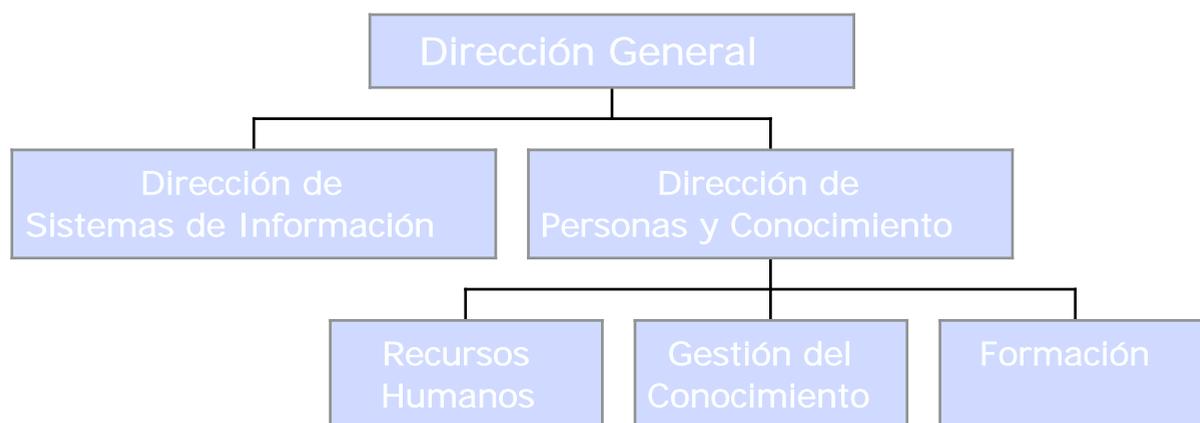


Figura 4. Ubicación de la Dirección de Gestión del Conocimiento

Tabla 8. Indicadores del capital intelectual

	HUMANO	ESTRUCTURAL	RELACIONAL
I	Rotación externa no deseada	Nº productos y servicios	% clientes nuevos
N	% plantilla con formación superior	Nº comités de calidad	Reconocimiento de marca
D	Ratio horas de formación/ empleado	Índice de satisfacción de clientes internos	Índice satisfacción clientes externos
I	Edad media de la plantilla	Nº certificaciones ISO obtenidas	% clientes con antigüedad > 5 años
C	% diversidad hombres/mujeres	Nº procesos revisados	Imagen ante la comunidad financiera
A	Nº participantes en procesos mejores prácticas	% empleados conectados por correo electrónico	% clientes que han recibido formación propia
D	Nº sugerencias de mejora	Nº equipos de mejora	Nº aliados estratégicos
O	% plantilla con retribución variable	Nº canales complementarios	% volumen negocio aceptado/ ofertado
R	% personal promoción/total plantilla	% información gestión disponible 100% plantilla	% clientes con facturación > 100 millones
E	Índice de absentismo	Nº PCs/empleado	Cuota de mercado

Esta ubicación implica una orientación más humanística que tecnológica concediendo una atención especial a un conjunto de valores intangibles que constituyen el modelo de gestión del capital intelectual: aprendizaje, innovación, flexibilidad, motivación, desjerarquización, colaboración, fidelización de clientes, diversidad, experiencia, transparencia y transformación de estructuras y procesos.

Un esquema de interés es el del análisis del desarrollo del personal (Figura 5) (Buckley & Caple, 1991).

Los cambios en la organización requieren cambios en los conocimientos, habilidades y actividades del personal así como aumento del mismo. Así se puede requerir la preparación de una persona para:

- Promoción dentro del departamento.
- Cambios en la organización del trabajo o del departamento.
- Cambios en la tecnología o en los métodos o técnicas.

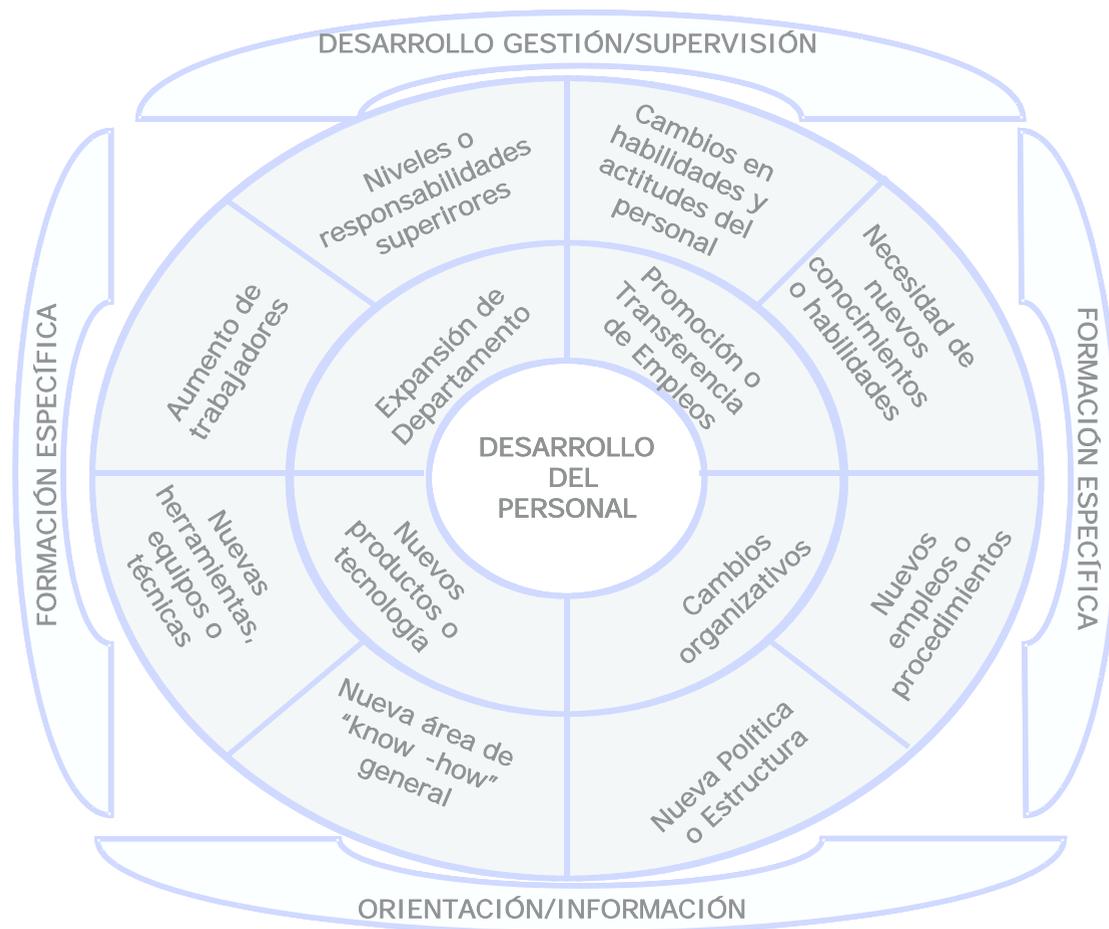


Figura 5. Análisis de las necesidades de desarrollo del personal

1.6. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

Hay distintos modelos y técnicas para llevar a cabo el análisis de las necesidades de formación.

Un modelo de gran interés en el ámbito socioeducativo es el modelo Análisis de Necesidades de Intervención Socioeducativa (ANISE), desarrollado por Pérez-Campanero (1991). Este modelo se compone de once etapas a lo largo de tres fases (Tabla 9).

Tabla 9. Fases y etapas del Modelo ANISE

FASES	ETAPAS
Fase 1. Reconocimiento	1. Identificación de situaciones desencadenantes.
	2. Selección y diseño de herramientas.
	3. Búsqueda de fuentes de información.





Fase 2. Diagnóstico	4. Identificar la situación actual.
	5. Identificar la situación deseable.
	6. Analizar el potencial.
	7. Identificar las causas de las discrepancias entre la situación actual y la deseable.
	8. Identificar sentimientos en la población implicada.
	9. Definir el problema.
Fase 3. Toma de decisiones	10. Priorizar problemas detectados.
	11. Búsqueda de soluciones para formular metas y diseñar el proyecto.

La fase 1 de reconocimiento se centra en «de dónde partimos y dónde y cómo obtenemos la información» a lo largo de tres etapas:

- (1) Identificación de situaciones problemáticas en un programa existente o bien para implantar un programa nuevo.
- (2) Selección y diseño de herramientas: indicadores sociales, grupo central, inventario de recursos, sondeo de problemas, grupo nominal, técnica del phi, S.I.C., grupo de discusión, campos de fuerzas, matriz de decisiones, etcétera.
- (3) Búsqueda de fuentes de información a través de: análisis de la comunidad, personas implicadas y otras fuentes (estadísticas, publicaciones, etc.).

La fase 2 de diagnóstico se centra en el «tipo de información que buscamos» a lo largo de seis etapas:

- (4) Identificación de la situación actual, ¿dónde estamos actualmente, diferenciando la situación inicial de sus manifestaciones, hechos reales, evitando hacer propuestas de soluciones?
- (5) Identificación de la situación deseable, ¿dónde deberíamos estar, incidiendo en lo que debería estar sucediendo y no se está produciendo, evitando hacer propuestas de soluciones?
- (6) Análisis del potencial, ¿podremos realizar el programa, analizando si se dan las condiciones necesarias y qué acciones son las necesarias?
- (7) Identificación de las causas de las discrepancias entre la situación actual y la deseable, ¿qué está causando el problema, analizando probables motivos?:

falta de destrezas o conocimientos, entorno problemático, falta de motivación, ausencia de incentivos, etc.

- (8) Identificación de sentimientos en la población implicada sobre: el valor de lo que se va a realizar y de lo que se está realizando; las prioridades de cada individuo; y sobre las propias capacidades.
- (9) Definición del problema en términos precisos en base a indicadores y teniendo en cuenta los pasos descritos en las etapas 4 y 8.

La fase 3 de toma de decisiones se centra en «hacia dónde nos dirigimos» a lo largo de dos etapas:

- (10) Priorización de problemas detectados e identificados en función de su posibilidad de solución.
- (11) Búsqueda de soluciones para formular metas y diseñar el proyecto, teniendo en cuenta tanto los indicadores como los medios para conseguirlos. Como señala la autora «Al elegir soluciones siempre hay que tener en cuenta la relación entre el esfuerzo que se va a invertir en llevar a cabo las estrategias propuestas, y el resultado que se va a obtener» (Pérez-Campanero, 1991, p. 68).

Pérez-Campanero aborda (1991, pp. 77-159) herramientas o técnicas que son de gran utilidad a partir de su experiencia: sondeo de problemas, grupo nominal, sistema de ideas clave, grupo discusión, campo de fuerzas y matriz de decisiones.

Sondeo de problemas

Esta técnica es de especial interés en la fase de diagnóstico para abordar el análisis de la situación actual, la descripción de la situación deseada y el análisis de las causas.

Entre las principales características de esta técnica destaca que el propio grupo revisa los datos que él mismo genera, redefine el problema y deduce las causas.

El procedimiento para la aplicación de esta técnica pasa por las siguientes fases:

- Presentación del estado inicial de la situación por parte del moderador.
- Sesión de trabajo en grupo para llegar al análisis de las causas, teniendo en cuenta:
 - (a) Análisis de lo que está ocurriendo.
 - (b) Análisis de lo que debería estar ocurriendo.

- (c) Revisión de los datos y confección de una lista de discrepancias entre lo que está ocurriendo y lo que debería estar ocurriendo.
- (d) Confección de una lista de los cambios operados hasta el momento para comprobar si son fuente de problema.

→ Redefinición del problema, deducir sus causas y llegar a una conclusión.

El moderador debe presentar la situación al grupo de manera objetiva, sin implicarse ni gestual ni oralmente, facilitando la participación a través de la reformulación de cuestiones no comprendidas. Deberá anotar las cuestiones en las que hay acuerdo y conseguir que las conclusiones salgan del propio grupo.

Grupo nominal

Esta técnica es de especial interés en las fases de identificación del problema y propuesta de soluciones.

Entre las principales características de esta técnica destaca que permite trabajar individualmente dentro del grupo.

El procedimiento a seguir pasa por las siguientes fases: (a) formular el problema de forma abierta, (b) cada participante escribe las alternativas que se le ocurren en un tiempo pautado, (c) se registran las ideas en un listado sin hacer ningún comentario ni valoración, (d) los participantes pueden si lo desean aclarar sus ideas, (e) cada participante elige las cinco mejores ideas y las escribe en tarjetas numeradas, que se registran en el portafolios, (f) se discute en base a la selección preliminar de ideas, y (g) se vuelve a trabajar en subgrupos que emitirán la votación final para obtener un inventario final.

El moderador debe ser un facilitador de la comunicación, evitando enfrentamientos o desviaciones del tema.

El Análisis de los problemas en los recursos humanos puede esquematizarse en el siguiente gráfico (Figura 6) (Buckley & Caple, 1991).

El análisis de las deficiencias en el desempeño del trabajo puede desglosarse en información, formación, organización, trabajo de campo y motivación (Buckley & Caple, 1991) (Figura 7).

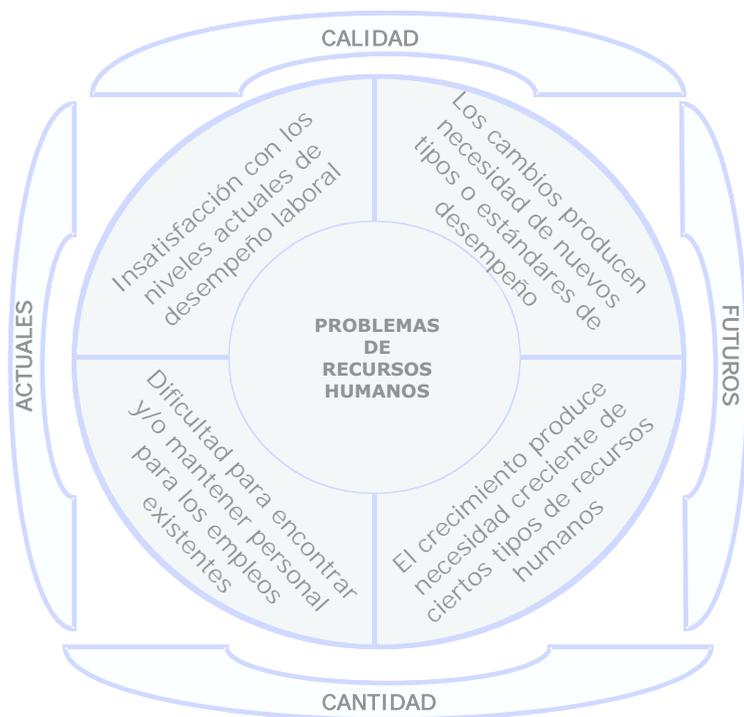


Figura 6. Análisis de problemas de recursos humanos



Figura 7. Esquema de análisis por problemas de desempeño

La pobre ejecución puede tener varias causas y no sólo la falta de conocimientos o habilidades. Algunos de los componentes de una solución no-formativa son:

- Selección de una persona de distintas categorías
- Mejorar la supervisión
- Redefinición del puesto de trabajo
- Modificación de las condiciones de trabajo
- Modificación de los sistemas de incentivos
- Mejora del intercambio de información en el puesto de trabajo.

TEMA 2

MODELOS PARA EL DISEÑO PLANES DE FORMACIÓN

En este tema nos centramos en las distintas etapas del proceso de elaboración del plan de formación. Una vez contextualizada la formación como subsistema del sistema empresarial pasamos a analizar la formación como proceso sistemático.

Son muchos los modelos que proponen fases sistemáticas para la planificación de la formación: Romiszowski (1981); Hannum y Hansen (1989); Buckley y Caple (1991); Calvo-Manzano (1994) y Molina (1998).

Cualquiera de estos modelos resalta la importancia de adecuar cualquier procedimiento a las características de cada situación particular. En ocasiones la combinación de métodos y procedimientos es el mejor modelo a seguir en la gestión de los recursos humanos.

2.1. MODELO DE ROMISZOWSKI

Romiszowski (1981) propone los siguientes niveles del diseño instructivo (Tabla 10):

Tabla 10. Niveles del diseño instructivo de Romiszowski

FASE	NIVELES	DESCRIPCIÓN
Comprensión del problema	1. Definición del problema	Decidir la mejor forma de resolverlo.
	2. Análisis del problema	Determinar el rol de la formación.
Planificación	3-a. Selección solución(es)	Determinar los objetivos formativos.
	3-b. Solución	Desarrollar un plan de formación.
Desarrollo del plan	3-c. Pasos	Preparar en detalle el plan de cursos.
	3-d. Desarrollo de recursos.	Preparar materiales y medios instructivos.
	4. Implementación del sistema.	Poner juntas todas las partes de la solución.
Feed-back	5. Evaluar los resultados.	Seguimiento, control y mejora del sistema.

Para Romiszowski (1981) el análisis sistémico de las necesidades de formación puede esquematizarse en el siguiente gráfico (Figura 8):

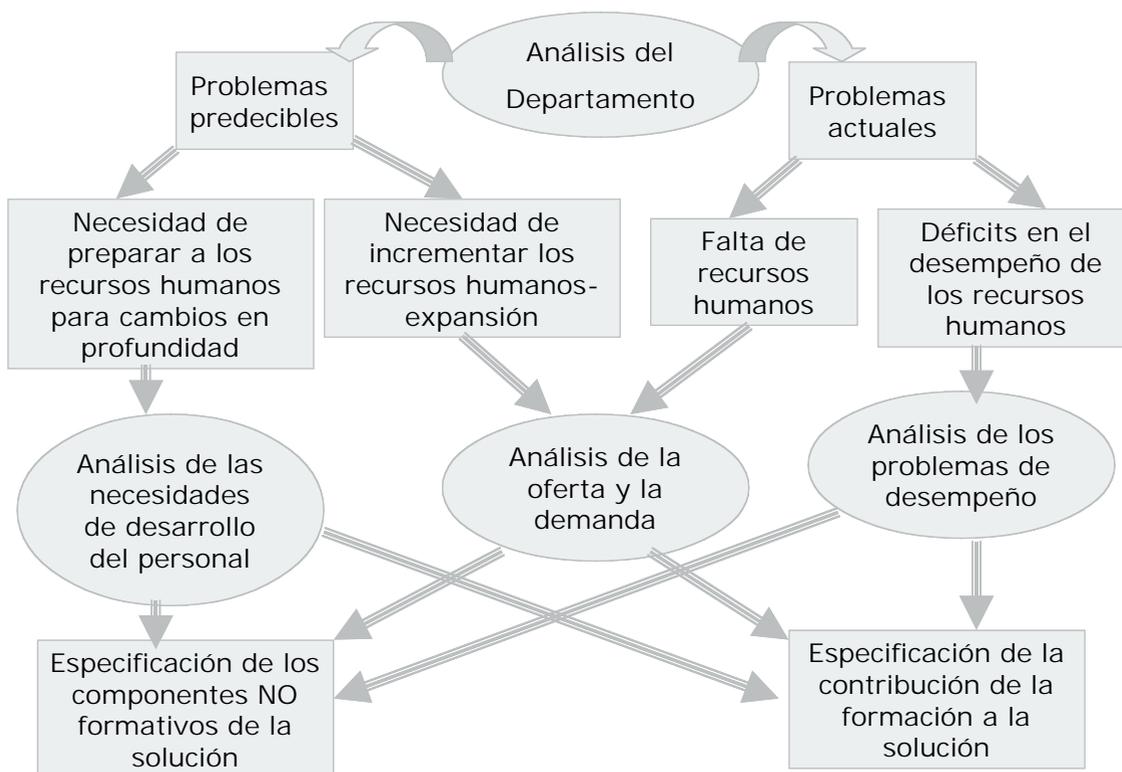


Figura 8. Análisis sistemático de las necesidades de formación

Un ejemplo del tipo de análisis que se puede realizar en cada uno de estos aspectos se refleja en los textos complementarios donde se especifica el análisis del personal, oferta-demanda y falta de competencias.

2.2. MODELO DE GOAD

Goad (1982) presenta en su modelo basado en cinco fases que describimos a continuación.

Fase 1. Análisis para determinar los requisitos de la formación

Esta etapa junto con la de evaluación son para este autor críticas en la formación. Esta fase contiene las siguientes etapas:

- Identificar el problema y determinar si la formación es la mejor forma de resolverlo.
- Analizar las tareas y habilidades necesitadas para el puesto de trabajo para las que se llevará a cabo la formación.
- Identificar a los destinatarios de la formación.

Fase 2. Diseño de la propuesta de formación

La estrategia para llevar a cabo la forma se planifica en esta fase del diseño. Algunas de las etapas incluidas aquí son:

- Definir los objetivos de aprendizaje
- Determinar los métodos más apropiados de formación
- Seleccionar los medios de formación
- Identificar los ítems de los tests
- Determinar los prerrequisitos para los alumnos que van a recibir la formación
- Organizar la formación en una de las modalidades en curso.

Fase 3. Elaboración de los materiales formativos

Entre los materiales a desarrollar a desarrollar se incluye:

- Planificación de los temas del curso
- Elaboración de los materiales del alumno
- Preparación de las ayudas audiovisuales
- Desarrollo de los tests de evaluación.

La elaboración de materiales no es la única actividad de esta fase. Otras tareas relevantes son:

- Planificar los aspectos logísticos y administrativos
- Seleccionar y preparar a los formadores
- Insertar los eventos de formación en bloques prácticos
- Revisar los materiales existentes
- Validar el curso y los materiales.

Fase 4. Desarrollo de la formación

En esta fase el rol del formador es llevar a cabo la formación coordinando y facilitando los procesos de aprendizaje de los alumnos.

El formador debe cuidar la logística; hacer un seguimiento del progreso del alumno; evaluar la formación y su ejecución y hacer reajustes cuando sean necesarios.

Fase 5. Evaluación de la formación

Se realiza la evaluación del formador, de los alumnos y del curso.

2.3. MODELO DE HANNUM Y HANSEN

Para Hannum y Hansen (1989) gran parte del éxito de una empresa depende de la calidad del trabajo de sus empleados. Los trabajadores mejor formados realizan mejor su trabajo de una forma aceptable en un tiempo razonable.

Estos autores presentan las siguientes etapas para el diseño de sistemas instructivos (Tabla 11):

Tabla 11. Etapas del diseño instructivo según Hannum y Hansen

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Etapa I	Análisis Preliminar.
Etapa II	Diseño Macro: Niveles Programa y Curriculum.
	Diseño Micro: Niveles Curso y lección
Etapa III	Desarrollo del contenido.
Etapa IV	Implementación
Etapa V	Evaluación.

2.4. MODELO DE CALVO-MANZANO

Calvo-Manzano (1994) presenta un procedimiento interactivo para el diseño de planes de formación distribuido en diez fases (Tabla 12):

Tabla 12. Fases del diseño de planes de formación según Calvo-Manzano

FASES	DESCRIPCIÓN
Fase 1	Definir objetivos a conseguir por medio del establecimiento de una política de formación.
Fase 2	Establecer sistemas válidos de detección de Necesidades.
Fase 3	Consensuar las necesidades detectadas con las áreas funcionales y departamentales afectados.





Fase 4	Elaborar los planes de formación.
Fase 5	Exponer los planes elaborados a información de los estamentos involucrados.
Fase 6	Confeccionar los programas que desarrollen los planes elaborados. Publicación del Programa.
Fase 7	Definir ponentes, asistentes y presupuesto económico de cada acción formativa.
Fase 8	Desarrollar las acciones formativas programadas.
Fase 9	Evaluar los resultados inmediatos.
Fase 10	Establecer y desarrollar un Plan de Seguimiento como medio de evaluar resultados a medio y largo plazo y así detectar las nuevas necesidades que deben ser cubiertas por formación.

2.5. MODELO DE MOLINA

Molina (1998) esquematiza la programación o diseño de la formación en los siguientes aspectos (Tabla 13):

Tabla 13. Aspectos en el diseño de la formación según Molina

ASPECTOS	ELEMENTOS
Objetivos Formativos	Formulación de objetivos. Características.
	Niveles de los objetivos.
Contenidos	Selección de contenidos.
	Organización de los contenidos.
	Elaboración de los contenidos.
Métodos de formación	Clasificación de los métodos didácticos.
	Estrategias didácticas más utilizadas.
Recursos Pedagógicos	
Programación de sesiones	
Planificación de la evaluación	Evaluación como proceso.
	Evaluación como emisión de juicios.

2.6. MODELO DE BUCKLEY Y CAPLE

Buckley y Caple (1991) se basan en un modelo básico para el planteamiento sistemático de la formación. Como se muestra en el gráfico (Figura 9) son cuatro las grandes ac-

tividades involucradas en el diseño de la formación: Investigar las necesidades formativas, Diseñar la formación, Dirigir la formación y Evaluar la eficacia de la formación.

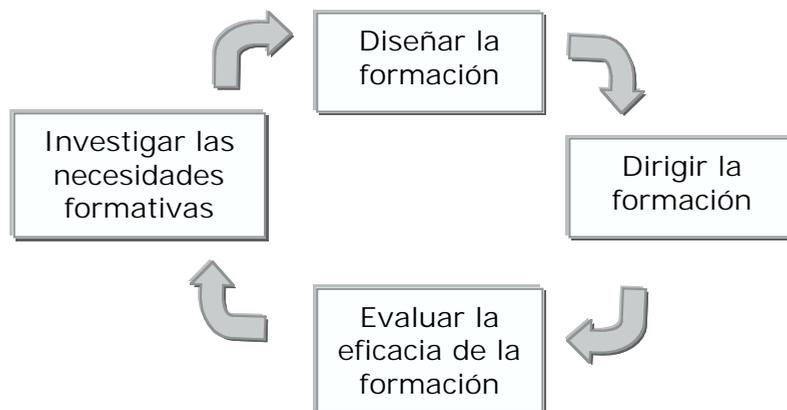


Figura 9. Planteamiento sistemático en formación

Estos autores proponen distintas etapas derivadas del análisis de estas grandes actividades:

- Etapas 1. Establecer los términos de referencia.
- Etapas 2. Investigación posterior.
- Etapas 3. Análisis de conocimientos, técnicas y actitudes (CTA).
- Etapas 4. Análisis de los destinatarios.
- Etapas 5. Necesidades en formación y análisis de contenidos.
- Etapas 6. Desarrollar un criterio.
- Etapas 7. Preparar los objetivos.
- Etapas 8. Considerar los principios de aprendizaje y la motivación.
- Etapas 9. Considerar y seleccionar los métodos de formación.
- Etapas 10. Diseñar y dirigir la formación.
- Etapas 11. Iniciar la formación.
- Etapas 12. Evaluación interna.
- Etapas 13 y 14. Aplicación y comprobación externa de la formación.

Etapa 1. Establecer los términos de referencia

Los términos de referencia deben especificarse y acordarse con los directores de sección para establecer con antelación aspectos como:

- Duración
- Costes
- Recursos de personal
- Condiciones físicas.

Estas especificaciones previas permiten que tanto las expectativas del responsable de la formación como del cliente sean realistas.

Como resultado de esta etapa se elabora un plan de actuaciones y sistema de informes para que el departamento de formación trabaje dentro de unos límites acordados y el cliente se desenvuelva con seguridad.

Etapa 2. Investigación posterior

Se analiza la información recogida para ser agrupada, entre otros, por los siguientes criterios:

- Objetivos
- Condiciones
- Responsabilidades
- Tareas
- Dificultades.

Etapa 3. Análisis de conocimientos, técnicas y actitudes (CTA)

El departamento de formación analiza los conocimientos, técnicas y actitudes asociados a cada tarea que componen el trabajo.

Los distintos tipos de conocimientos pueden clasificarse en el siguiente gráfico (Tabla 14):

Tabla 14. Niveles de conocimiento

CONOCIMIENTOS TEÓRICOS	⇒	SABER
Habilidades Prácticas	⇒	SABER HACER
Actitudes, Valores, Normas	⇒	SABER ESTAR

Cada tipo de conocimiento se dirige a un nivel cualitativamente distinto que denominamos: saber, saber hacer y saber estar; al que se puede añadir saber ser.

Etapa 4. Análisis de los destinatarios

El departamento de formación debe conocer las capacidades y características de los destinatarios de la formación. Este análisis incluye un estudio de su formación actual y de los progresos de formación que han seguido y su eficacia.

En esta etapa se recogen opiniones e ideas de estrategias y soluciones apropiadas a las características de los destinatarios como: edad, experiencia, formación previa, etc.

Etapa 5. Detección de Necesidades en formación

El análisis de necesidades de formación se caracteriza por ser un proceso en constante revisión y que conlleva:

- Un esfuerzo sistemático previo a la puesta en marcha de un programa formativo.
- Una búsqueda planificada de necesidades de los participantes en términos de formación.

La utilización de técnicas y herramientas para detectar Necesidades de Formación permite una mejor fundamentación, credibilidad y rentabilidad del Plan formativo.

Etapa 6. Desarrollar un criterio

Se pone de manifiesto el nivel de actuación que se espera de un trabajador competente para estar seguros de que la formación que se va a impartir logrará ese nivel.

Para que estos criterios sean fiables deben venir del trabajador, sus supervisores o directivos más cercanos.

Etapa 7. Preparar los objetivos

La elaboración de los objetivos es la clave en el diseño de un buen programa formativo y esencial para asegurar su eficacia.

Para su preparación se tienen en cuenta tres partes: las actuaciones, las condiciones en las que se ha de llevar a cabo incluyendo detalles de equipamiento, ayudantes, ambiente de trabajo, etc; y los niveles de rendimiento que los formandos esperan conseguir al final del periodo de formación.

PROPÓSITOS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos tienen tres propósitos:

- **Establecer qué es lo que hay que conseguir al finalizar la formación.**
- **Proporcionar los pasos que hay que seguir.**
- **Servir de orientación para saber que tácticas y estrategias hay que emplear.**

Un modelo para la formulación de objetivos es el denominado SPIRO y que tiene en cuenta las siguientes variables:

- Especificación
- Operatividad
- Participación
- Realismo
- Posibilidad de observación.

Etapa 8. Considerar los principios de aprendizaje y la motivación

Es la fase de creación de un entorno apropiado: metodología, horario, disposiciones, recursos. Hay principios que consideran los resultados, refuerzos, ensayos, prácticas, etc.

Etapa 9. Considerar y seleccionar los métodos de formación

Es importante ser flexible en la utilización de métodos en función de las restricciones, destinatarios, objetivos, etc. Y a la hora de optar por cursos internos o externos, dentro o fuera del trabajo o entre modalidades de enseñanza abierta o presencial.

Etapa 10. Diseñar y dirigir la formación

En el diseño debe tenerse en cuenta la naturaleza del contenido, los estilos de aprendizaje, la formación previa y el resultado de los test, asegurando una base común antes de iniciarse el programa.

Etapa 11. Iniciar la formación

El departamento de formación requiere una preparación en técnicas de enseñanza ya que la competencia técnica no es suficiente en sí misma.

El departamento de formación debe controlar los procesos de formación internos y los externos para que tengan continuidad.

Etapa 12. Evaluación

La evaluación puede considerarse como un proceso metodológico, que permite la recogida de información relevante y susceptible de comparación respecto a unos objetivos o metas establecidos previamente y que añade valor a los criterios que sirven de base para una toma de decisiones.

Toda formación debe llevarse a cabo para producir un cambio de «Aptitudes» y de «Actitudes».

Etapa 13 y 14. Aplicación y comprobación externa de la formación

Con la evaluación externa se trata de comprobar si los objetivos de formación han cubierto las necesidades para que los alumnos puedan desarrollar las tareas asignadas en los niveles aceptados con anterioridad.

Por su parte la valoración trata de medir la relación coste/beneficio global no solamente los logros de los objetivos concretos. Se intenta medir los beneficios de la inversión, sociales e la eficacia operativa de la formación.

TEMA 3

ETAPAS DEL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

En este tema se destacan aquellas etapas propuestas por Solé y Mirabet (1994) para el diseño, puesta en marcha y evaluación de planes de formación en la Empresa.

IMPORTANCIA DEL PLAN DE FORMACIÓN

Para conseguir la máxima ventaja de la formación hace falta planificarla; ya que es algo mucho más rico que un simple conjunto de acciones formativas.

Para estos autores podemos hablar de seis etapas para la confección de un plan de formación (Tabla 15).

Tabla 15. Etapas en la confección de un plan de formación según Solé y Mirabet

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Etapa Previa	Análisis global de la empresa en el que se trata de conocer cómo es la empresa y sus objetivos
Etapa Básica	Detección de las necesidades de formación descubriendo los vacíos de formación.
Etapa Intermedia	Transformar las necesidades formativas en un conjunto ordenado de Acciones formativas.
Etapa Complementaria	Redactar el plan seleccionando las ofertas más adecuadas a las necesidades y medios de la empresa.
Etapa Decisiva	Ejecutar el plan de formación.
Etapa Final	Validación y evaluación de los procesos y resultados.

Un plan de formación completo recorre una secuencia lógica que hay que respetar pero que, ante todo, debe adaptarse a las necesidades y al contexto de cada empresa.

Al realizar un plan de formación hay que tener en cuenta las siguientes premisas:

- Ajustarse a las características de la empresa, ya que no hay un único modelo válido para todas las organizaciones.

- Amoldarse a la cultura de la empresa. Con el tiempo se conseguirá que estos planes de formación contribuyan a un cambio empresarial.
- Contar con el apoyo y participación de la dirección. El plan debe ser creíble y estar pensado en beneficio del personal.
- Empezar por un buen «marketing interno» implicando y motivando al personal para que lo considere como un proyecto común.
- Evitar ambigüedades y ser completos y precisos.
- Subordinarse a una política ambiciosa de formación a largo plazo y diseñarse con periodicidad.

ETAPA PREVIA. ANÁLISIS GLOBAL DE LA EMPRESA

Se realiza un diagnóstico de la empresa con los siguientes objetivos:

- Conocer la situación general de la empresa
- Identificar estrategias y objetivos de la organización
- Descubrir problemas relevantes
- Conocer los proyectos y cambios previstos.

Actividad para reflexionar

¿Considera beneficioso un análisis de la situación actual y de sus estrategias y objetivos?

Es importante, ya que permite sacar el máximo rendimiento a las potencialidades y experiencia empresarial y promover líneas menos desarrolladas.

...

La etapa preliminar de análisis global de la empresa y recogida de información será de gran valor cuando se inicie el análisis de necesidades de formación. Esta etapa tiene dos fases (Figura 10). En la primera se pretende describir y diagnosticar la situación actual de la empresa y en la segunda se establecen las estrategias y objetivos de la organización.



Figura 10. Análisis global de la empresa

Fase 1. Descripción de la situación actual

Se trata de saber la situación actual y la situación ideal en relación a la cualificación de los recursos humanos de la empresa. En esta descripción se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- *Historia de la empresa.* Entre la información sobre los acontecimientos clave que han influido en la historia de la empresa están: actividades, nuevas tecnologías, producción, calidad, ubicación geográfica, planificación y gestión de la formación, etc.
- *Entorno de la empresa.* Toda actividad empresarial se desarrolla en consonancia con las exigencias del entorno. El diagnóstico sobre el entorno de la organización puede girar en torno a: interdependencias, posición competitiva, mercado interior y exterior.
- *Situación económica-financiera.* Trata de conocer el balance de la empresa y si se encuentra en una fase de crecimiento, de secesión o de estancamiento. Para ello se analizan la situación financiera, los presupuestos, la facturación y los aspectos económico-financieros de las nuevas inversiones, entre ellos los relativos a la formación.
- *Nuevos productos y procesos.* Se trata de analizar las diversificaciones previstas en aspectos como I+D; inversiones; diversificación de productos y limitaciones, entre las que están las que presentan los recursos humanos a la hora de adoptar nuevos procesos.
- *Cultura de la empresa.* Se analiza la información relativa al saber hacer de la empresa; su actitud frente a la innovación y la formación; el grado de satisfacción de los empleados y la percepción del trabajador en la empresa.
- *Recursos humanos.* En este apartado se analiza el capital humano de la empresa; el potencial interno de los recursos humanos; las relaciones laborales; los datos estadístico de absentismo; movilidad; posición de los empleos en el entorno. En relación con la formación se analiza el nivel de dominio técnico y profesional, se califica y se valoran las mejoras del nivel de formación.

- **Organización.** Se trata de conocer la estructura organizativa (organigrama, responsabilidades, etc.); el estilo de dirección, los objetivos de gestión; la calidad de la comunicación interna; clima social de la empresa.

Se trata de ser riguroso en el análisis, aunque no es necesario ser exhaustivo ya que como dicen los autores «lo mejor es enemigo de lo bueno» (Solé y Mirabet, 1994: 54) y no siempre dispone la empresa de todo el tiempo necesario.

Fase 2. Establecimiento de estrategias y objetivos

En esta fase se trata de tomar decisiones a largo plazo teniendo en cuenta el entorno. La estrategia será el resultado de considerar los puntos fuertes y débiles de la empresa; así como las amenazas y oportunidades del entorno competitivo.

ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis de los objetivos de la organización a corto plazo puede realizarse a través de los siguientes pasos:

- **Concretar los procesos de la empresa.**
- **Definir inputs y outputs del proceso.**
- **Especificar las actuaciones necesarias.**
- **Identificar los soportes.**
- **Identificar a la dirección de los procesos.**

La estrategia es inseparable de los recursos humanos. Sin las personas no hay estrategia; pero de la misma forma, la cualificación del personal ha de adaptarse a la estrategia y necesidades futuras de la empresa.

ETAPA BÁSICA. DETECCIÓN DE NECESIDADES

Se realiza una detección e identificación de las necesidades de formación en la empresa. Hay dos tipos de procesos complementarios: el informal y el formal.

En el procedimiento informal de detección de necesidades formativas tienen en cuenta:

- Los problemas de la empresa
- Los proyectos de cambio estratégico o de inversión
- Los oficios y las profesiones

- Los cambios culturales
- Los deseos del personal.

Las fases del proceso formal de detección de necesidades son las siguientes:

- Describir los objetivos de la empresa.
- Definir el puesto de trabajo.
- Analizar la actuación real de los individuos.
- Comparar los conocimientos y destrezas de cada trabajador respecto de las exigencias del puesto.
- Determinar las diferencias ente el perfil ideal y la respuesta actual del trabajador.
- Detectar los complementos de formación necesarios para acercarse a la actuación deseada.
- Listar las necesidades de formación, ordenándolas en función de su importancia, urgencia y recursos disponibles.

ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

Con el análisis de necesidades debe quedar claro lo que los empleados actuales son capaces de hacer; el contexto en que se realiza el trabajo; las bases para futuras recomendaciones y que se trata de una oportunidad par involucrar a los interesados en el diseño de la formación.

Dos complementos a los métodos de detección de necesidades de formación son los planes de carrera y la promoción. La mayoría de los trabajadores asocian promoción a un ascenso vertical jerárquico y con aumento de retribución, pero no consideran las ventajas que puede tener la movilidad y la promoción horizontal por la adquisición de conocimientos.

POLÍTICA DE PROMOCIÓN

Una adecuada política de promoción debe trabajar a distintos niveles de desarrollo profesional:

- **Promoción a otra profesión del mismo nivel.**
- **Promoción a otra profesión de nivel superior.**
- **Promoción a nivel técnico.**
- **Promoción a puestos de mando.**

ETAPA INTERMEDIA. ACCIONES FORMATIVAS

Se transforman las necesidades de formación en acciones formativas. Se plantea la necesidad de dar respuesta a diez preguntas para el correcto diseño de acciones formativas.

Pregunta 1. ¿Cuáles son los **objetivos** generales y específicos que se quieren alcanzar con la acción formativa?

Pregunta 2. ¿A quién va **dirigida** la acción de formación?

Pregunta 3. ¿Cuál es el **programa** de la acción de formación?

Pregunta 4. ¿Cuál es la **duración** óptima de una acción de formación?

Pregunta 5. ¿Cuál es el mejor **momento**? ¿Cuál es el mejor **horario**? ¿Con qué **frecuencia**?

Pregunta 6. ¿Dónde hay que **impartir** la formación?

Pregunta 7. ¿Qué cualidades hay que exigir en un **formador**?

Pregunta 8. ¿Cuáles son los **métodos, técnicas y soportes pedagógicos** más convenientes?

Pregunta 9. ¿Qué pruebas de **control** de aprendizaje se deben incluir?

Pregunta 10. ¿Cuál es el grado de coherencia entre los distintos factores que componen una acción de formación?

ETAPA COMPLEMENTARIA. REDACCIÓN DEL PLAN

Se redacta el plan de formación que contiene:

- Política de la empresa
- Política de formación
- Listado de necesidades
- Acciones de formación
- Planificación de las acciones de formación
- Presupuesto

- Decisión de realizar el plan
- Divulgación del plan de formación.

ETAPA DECISIVA. EJECUCIÓN

Se trata de aplicar y ejecutar el plan de formación.

ETAPA FINAL. VALIDACIÓN Y EVALUACIÓN

La validación consiste en revisar cada una de las etapas del plan de formación y comprobar si han sido adecuadas. La evaluación intenta medir la rentabilidad económica de la formación.

ANÁLISIS CRÍTICO DEL PLAN

El análisis crítico del desarrollo de todas las etapas del plan contempla los siguientes aspectos:

- 1. Grado de obtención de los objetivos de formación.**
- 2. Actuación de los formadores.**
- 3. Gestión de la formación.**

El binomio QUIÉN evalúa y QUÉ evaluar nos permite realizar una tabla para el proceso de evaluación (Tabla 16).

Tabla 16. Ítems para el proceso de evaluación

		QUÉ evaluar		
		Grado obtención de los objetivos	Actuación de los formadores	Organización de la formación
QUIÉN evalúa	Participantes	1	2	3
	Formadores	4	5	6
	empresa	7	8	9

Casilla 1. los participantes evalúan el grado de obtención de los objetivos de la formación.

Casilla 2. los participantes evalúan a los formadores.

Casilla 3. los participantes evalúan la organización de la formación.

Casilla 4. los formadores evalúan el grado de obtención de los objetivos de la formación.

Casilla 5. los formadores evalúan a los formadores.

Casilla 6. los formadores evalúan la organización de la formación.

Casilla 7. la empresa evalúa el grado de obtención de los objetivos de la formación.

Casilla 8. la empresa evalúa a los formadores.

Casilla 9. la empresa evalúa la organización de la formación.

TEMA 4 ELEMENTOS BÁSICOS PARA DISEÑAR ACCIONES FORMATIVAS

En este tema se destacan aquellos elementos básicos para el éxito de un plan de formación: rol del formador; cualificaciones clave; desarrollo profesional, etc.

Actividad para reflexionar

¿Qué elementos inciden para una aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo?

- **Adecuada selección del curso en función de las necesidades.**
- **Posibilidad de practicar lo aprendido en el puesto de trabajo una vez finalizado el curso.**

4.1. ROL DEL FORMADOR

Entre las cualidades del buen formador (Buckley y Caple, 1991:179) están:

- Demostrar una preparación técnica en el área que imparten
- Mostrar una capacidad «natural» para enseñar y obtienen satisfacción de ello
- Poseer un buen nivel de técnicas interpersonales y sociales
- Saber escuchar y hacer preguntas
- Mostrar un interés genuino por las personas
- Ser flexible al utilizar tácticas y estrategias de formación
- Valorar la necesidad de una preparación y planificación a fondo
- Aceptar su parte de responsabilidad en el rendimiento futuro del formando.

Entre las funciones a desempeñar por el formador según Molina (1998) están:

- Organización
- Desarrollo
- Personalización
- Feed-back
- Concreción
- Afectividad.

Su perfil según esta misma autora se define por:

- Habilidades generales
- Métodos y técnicas de enseñanza
- Habilidades personales
- Cualidades personales
- Papeles específicos del formador
- Principales comportamientos del formador.

Bennett (1988) (citado en Backley y Caple, 1991: 229) propone cinco roles generales de los formadores: formador, promotor, consultor, innovador y director (Figura 11):

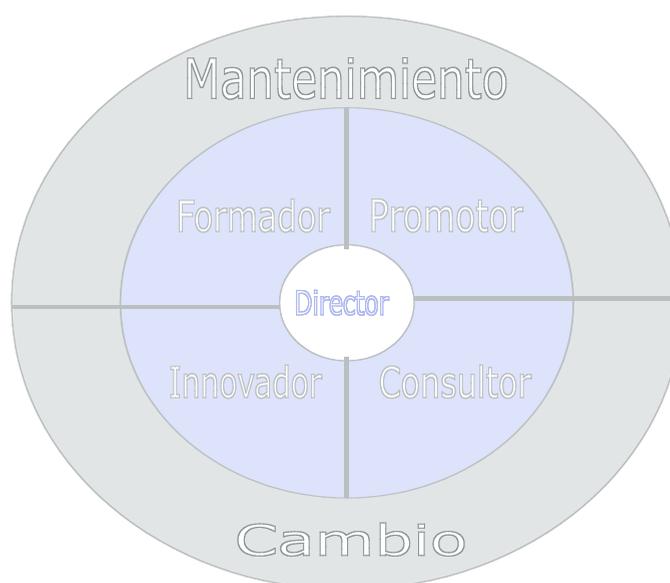


Figura 11. Roles generales del formador

Como **formador** se ocupa de llevar a cabo la formación ayudando al alumno a su aprendizaje utilizando diversos métodos de formación.

Como **promotor** sus principales funciones son el diseño, la actualización y el mantenimiento de programas de formación.

Como **consultor** hay dos facetas: analizar los problemas de la compañía y proponer soluciones de los programas de formación.

Como **innovador** los principales aspectos de este rol son de apoyo a la empresa para efectuar cambios eficaces.

Como **director** se encuadra la planificación, organización, control y desarrollo de la función formativa.

ROLES DEL FORMADOR

El formador en la empresa tiene unas funciones muy importantes no sólo como facilitador de aprendizajes sino como consultor e innovador de soluciones tanto para el trabajador como para la empresa.

En la certificación profesional del formador ocupacional dentro de la familia profesional de docencia e investigación (BOE 273 del 14 de noviembre de 1997) se describe sus competencias en los siguientes términos:

- Programar acciones formativas vinculándolas al resto de acciones de formación de la organización de acuerdo con las demandas del entorno.
- Proporcionar oportunidades de aprendizaje adaptadas a las características de los individuos o grupos y a sus necesidades de cualificación, así como acompañar y orientar, de manera contextualizada, el proceso de aprendizaje y la cualificación de los mismos.
- Verificar y evaluar el nivel de cualificación alcanzado, los programas y las acciones, de modo que permitan la toma de decisiones para la mejora de la formación.
- Contribuir activamente a la mejora de la calidad de la formación.

El itinerario formativo tiene una duración de 380 horas (Figura 12).



Figura 12. Itinerario formativo del formador ocupacional

Del total de horas 90 son de conocimientos prácticos, 260 teóricos y 30 de evaluaciones. Como vemos, el itinerario refleja las distintas fases del diseño de planes de formación así como otras variables de interés para la formación de formadores.

ITINERARIO FORMATIVO DEL FORMADOR

El formador debe estar preparado para asumir las distintas tareas para desarrollar cada una de las etapas indicadas en el itinerario formativo.

Según Ponce de Haro et al. (2010: 1) «es necesario atisbar las necesidades socioeducativas reales, y contextualizar herramientas que ya existen y otras más novedosas, al ritmo real de aprendizaje, contando con profesionales que aporten un valor añadido a su intervención como tutores».

4.2. CUALIFICACIONES CLAVE

Los contenidos de cualificación transversal inciden en el desarrollo socio-laboral y en el puesto de trabajo. Este tipo de contenidos puede analizarse desde su incidencia en dos aspectos:

- Desarrollo sociolaboral
- Puesto de trabajo.

Entre los contenidos de cualificación transversal con incidencia en el desarrollo socio-laboral están los que se incluyen en el gráfico (Figura 13):



Figura 13. Contenidos relativos al Desarrollo sociolaboral

Entre los contenidos de cualificación transversal con incidencia en el puesto de trabajo (Figura 14) están los incluidos en el gráfico:



Figura 14. Contenidos relativos a los Factores de Incidencia en el puesto de trabajo

4.3. CUESTIONES CLAVE EN EL DISEÑO INSTRUCTIVO

El modelo de diseño instructivo puede representarse gráficamente como sigue (Figura 15):

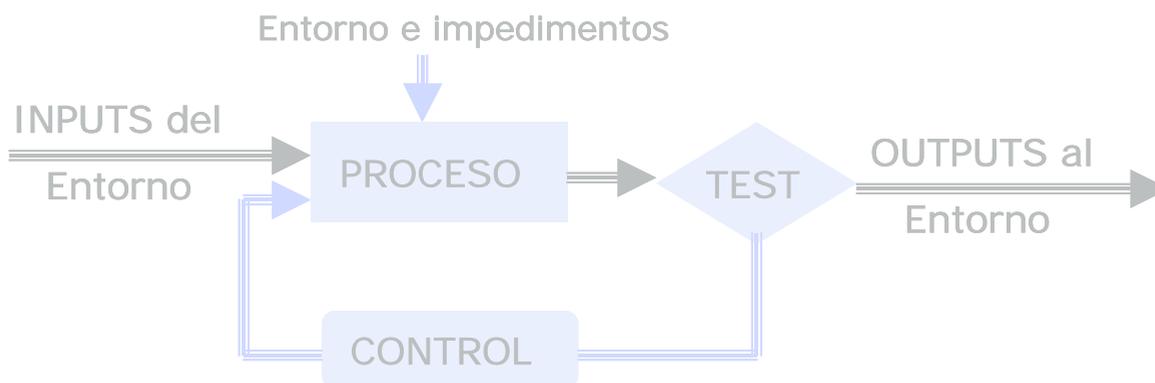


Figura 15. Modelo de Diseño Instructivo

De este modelo podemos entresacar cuestiones claves a las que dar respuesta a lo largo del proceso instructivo.

Los principales pasos del análisis son:

- QUÉ: outputs deseados u objetivos.
- CON QUÉ: principales inputs: contenido, aprendices, recursos.
- EN QUÉ CONTEXTO: entorno e impedimentos.

El diseñador debe responder a aspectos como:

- CUÁNDO: secuencia de sucesos que deben producirse.
- CÓMO: estrategias, métodos y tácticas a emplear.
- QUIÉN: estructura y grupos a utilizar.
- CON QUÉ: instrumentos o medios a usar.
- EN QUÉ MEDIDA: test y mecanismos de control necesarios.

4.4. ANÁLISIS DE TAREAS

Una técnica que ayuda en esta etapa es la del análisis de la Dificultad-Importancia-Frecuencia (DIF) cuyo esquema presentamos a continuación (Figura 16):

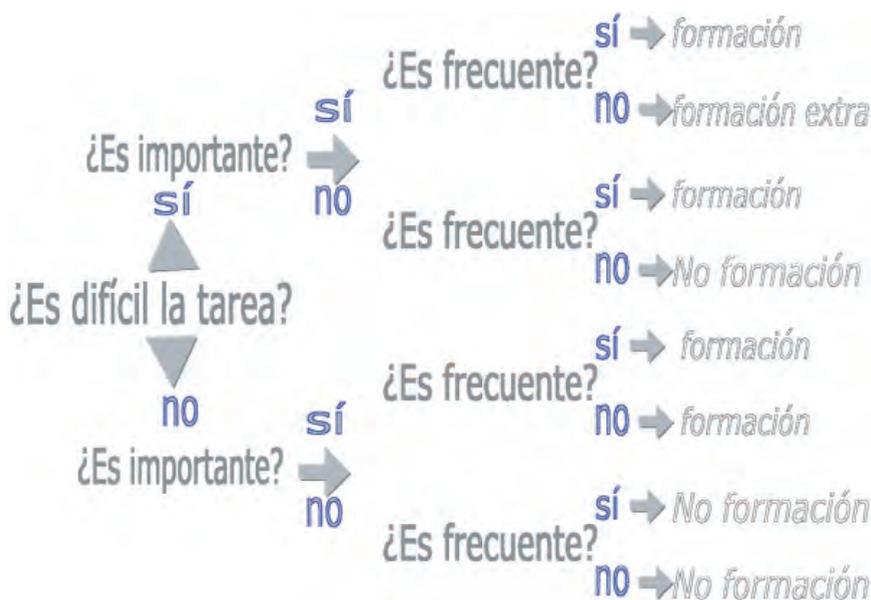


Figura 16. Análisis DIF-Dificultad, Importancia, Frecuencia

Este criterio puede ser útil para unas tareas pero no para otras. Además esta herramienta no está exenta de problemas ya que no siempre es fácil descubrir el grado de dificultad de las tareas y su importancia relativa.

4.5. ASPECTOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Dimensiones

Las dimensiones de la evaluación pueden presentarse gráficamente como sigue (Figura 17):



Figura 17. Dimensiones de la evaluación

PARA QUÉ: la finalidad puede ser:

- Diagnóstica
- Formativa
- Sumativa
- Posformación.

QUIÉNES: los estamentos interesados en particular en la evaluación serán:

- La organización
- Departamento de formación
- Coordinador del plan
- Formador
- Participante
- Departamento del participante
- Responsable del participante

QUÉ: elementos a evaluar:

- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes.

CUÁNDO: los instrumentos que permiten obtener información para la evaluación deben ser: válidos, fiables y pertinentes y caracterizados por estar concebidos:

- Estructurados.
- Semiestructurado.
- Sin estructura.

Niveles para valorar la formación

Uno de los modelos más utilizados para valorar la eficacia de la formación es el de Kirkpatrick (citado en Andrés Reina, p. 179): reacción, aprendizaje, transferencia y re-

sultados. Estos niveles van de un menor a un mayor grado de de complejidad para su análisis.

- **Nivel de Reacción.** Se trata de conocer las opiniones de los alumnos y formadores sobre la organización, contenidos y métodos utilizados. Se obtiene el índice de satisfacción del cliente. Suele obtenerse al final de la acción oralmente o por escrito.
- **Nivel de Aprendizaje.** Permite averiguar si se lograron los objetivos, es decir los principios, hechos y técnicas aprendidos. Se averigua el índice de calidad. Este nivel es imprescindible para verificar la adquisición de destrezas técnicas.
- **Nivel de Aplicación.** Con este nivel se analiza si los participantes están utilizando las destrezas aprendidas mediante cambios en la conducta laboral y rendimiento tras la formación. Nos da el índice de efectividad. Un análisis de necesidades previo facilitará el contraste entre lo que la persona hacía y lo que se trata de conseguir.
- **Nivel de Impacto.** Nos ofrecerá resultados tangibles de la formación en términos de mejoras y cambios en la empresa. Se obtiene el índice de resultados. Permite un análisis comprensivo de lo que significa la formación en el cambio y mejora de la organización. E

Tipos de evaluación

El proceso evaluativo puede establecerse en cinco tipos de evaluación:

- **Contexto:** evaluación de las necesidades.
- **Programación:** evaluación del diseño.
- **Procesos:** evaluación del proceso.
- **Producto:** evaluación de los resultados.
- **Efectos:** evaluación de la aplicabilidad.

Evaluación externa

Para que la evaluación externa sea sistemática Calvo-Manzano (1994) plantea los siguientes elementos:

- Determinación de los conocimientos después de terminar el proceso formativo.
- Aplicación al puesto de trabajo.

- Confirmación de su correcta aplicación y superación progresiva (Programa de seguimiento).

Evaluación formativa

Para López-Barajas (1993) cuando la evaluación enfatiza el logro de los resultados y no tanto la situación personal de partida, ésta se convierte en un motivador primario del aprendizaje, no la calidad del programa formativo. La evaluación formativa, por el contrario, premia más los esfuerzos que los logros.

La evaluación formativa identifica, primariamente, las necesidades, intereses, potencialidades; y cuando se trata de carencias, establece ayudas inmediatas y oportunas. Su finalidad es informar respecto de qué debe aprenderse y qué necesita fijarse.

EVALUACIÓN FORMATIVA

La evaluación formativa, en su momento inicial o de diagnóstico, pone de manifiesto los conocimientos de base y destrezas que son necesarios para garantizar el éxito de los aprendizajes que se contienen en el programa.

Las características cognitivas de entrada (conocimientos, habilidades, destrezas, intereses y actitudes) son altamente estables al representar los «mapas cognitivos» de los usuarios.

La evaluación de impacto requiere (Billorou et al., 2011: 62-63) incluir desde el inicio: la detección de necesidades formativas, el diseño curricular pertinente y flexible enfocado al desarrollo de las competencias requeridas y los distintos niveles de la formación (satisfacción, aprendizaje, transferencia, impacto y retorno de la inversión).

Las técnicas e instrumentos a utilizar en la evaluación han de seleccionarse en función de tipo de resultados de aprendizaje (Tabla 17).

Tabla 17. Técnicas e Instrumentos de evaluación

RESULTADOS DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Conocimientos	Pruebas objetivas: cuestionarios, examen...
Habilidades y destrezas	Solicitud de Prueba: observación, escalas, lista de cotejo...
Actitudes	Técnicas sociométricas: observación, entrevistas...

4.6. PROCESOS ACTIVADORES DEL APRENDIZAJE

Molina (1998) hace un esquema con los principales procesos activadores del aprendizaje: proceso de comunicación; atención; memoria y motivación. Dentro de cada uno de ellos presenta los elementos a tener en cuenta por el formador.

Dentro del proceso de comunicación se analizan los siguientes temas:

- Habilidades de la comunicación: escucha activa, empatía, refuerzo, retroalimentación, organización del mensaje y preguntas.
- Factores determinantes.
- Comunicación verbal y no verbal (voz, cara, manos y brazos y cuerpo).
- Comunicación interpersonal: Habilidades.
- Obstáculos y facilitadores de la comunicación.
- Comunicación y estrategias metodológicas del formador.

El proceso atencional requiere tener en cuenta:

- Atributos de la atención: actividad, amplitud, selección y organización.
- Clases de atención.
- Factores determinantes.
- Implicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje

La memoria requiere analizar:

- Tipos de memoria: sensorial, a corto plazo y a largo plazo.
- Memoria en el aprendizaje de adultos.
- Procedimientos para potenciar la memoria.

La motivación es un elemento crucial en el proceso educativo y deben tomarse en consideración aspectos como:

- Teorías de la motivación: jerarquía de necesidades, teoría de las tres necesidades (logro, poder o afiliación), establecimiento de metas, reforzamiento, equidad, etc.

- Motivaciones y actitudes.
- Estrategias de motivación.

Fondo Formación (1999) destaca la importancia de tener en cuenta las motivaciones, intereses y actitudes del alumno a la hora de diseñar formación para adultos. Entre las variables a contemplar en estos aspectos se destacan los siguientes (Figura 18):



Figura 18. Motivaciones, intereses y actitudes del alumno adulto

EL ALUMNO ADULTO

Las personas adultas se orientan a nuevos aprendizajes si están motivados para ello, es decir, si los conocimientos nuevos tienen algún tipo de relación con sus experiencias pasadas o presentes ó si ellos le ven algún tipo de conexión con sus necesidades e intereses aunque sea a largo plazo.

Otros aspectos condicionantes del proceso de aprendizaje de personas adultas son: edad, formación anterior, status profesional, etc.

Hay distintas formas de hacer atractiva la formación para personas adultas, entre ellas destacan la modularización, el aprendizaje a distancia o el e-learning (Kocanova, 2011: 34).

4.7. MÉTODOS DIDÁCTICOS

Molina (1998) clasifica los métodos didácticos o de formación en función de tres criterios: forma de razonamiento; actividad de los alumnos y tipo de trabajo (Figura 19).



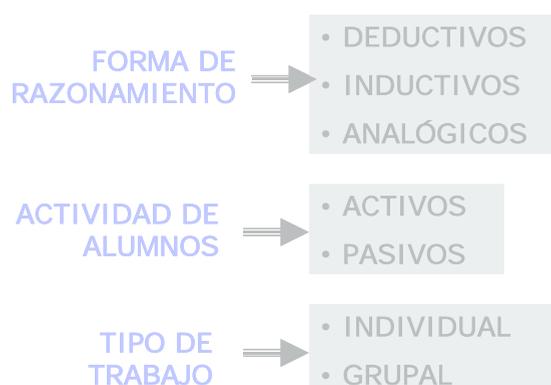


Figura 19. Clasificación de métodos didácticos

Esta misma autora hace una descripción y taxonomía de utilización de las diversas estrategias didácticas al servicio del formador y que agrupa en tres bloques:

Bloque I

- Conferencia, lección magistral.
- Discusiones en grupo.
- Preguntas y respuestas.
- Grupo zumbido.
- Role-playing.
- Grupo de trabajo.
- Brainstorming.

Bloque II

- Estudio de un caso.
- Simulación.
- Modelado.
- Descubrimiento.
- Formación de equipo.
- Informe de los participantes.
- Ensayo de habilidades.

Bloque III

- Laboratorio de resolución de problemas.
- Autoinstrucción propaganda.
- Imaginación guiada.
- Phillips 66.

4.8. DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Para ello existen técnicas que deben estar acompañadas por el departamento de Recursos Humanos.

Los pasos concretos que deben contemplarse dentro del desarrollo personal (Calvo-Manzano, 1994) son los siguientes:

- Obtención de mejores niveles de desempeño.
- Relación más estrecha con quienes toman las decisiones.
- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización.
- Renuncias.
- Recurrir a expertos en el campo.
- Recurrir a colaboradores clave.
- Oportunidades de progreso.

VENTAJAS DEL DESARROLLO PROFESIONAL

Entre las ventajas de considerar el Desarrollo profesional del trabajador dentro de la empresa por parte del Departamento de Personal y Recursos Humanos están: aumentar la rentabilidad y la formación y generar eficacia social, es decir, motivar a los trabajadores al dar respuesta a sus aspiraciones.

TEMA 5 EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

La evaluación de la formación permite responder a distintos interrogantes que debemos plantearnos como profesionales de la educación (Ruiz, 2011):

- Utilidad de la formación en el puesto y escenario socioprofesional.
- Aplicabilidad de los aprendizajes.
- Desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Satisfacción de necesidades que justifican la propuesta formativa.
- Eficiencia de la formación. Relación costes-beneficios y rentabilidad económica de la formación.
- Cambios y mejoras actitudinales de las personas y profesionales.
- Mejora organizacional.
- Cambio institucional.

Siguiendo a Pineda (2000: 122) se puede hablar de distintas modalidades que son complementarias: diagnóstica, formativa, sumativa, de transferencia y del impacto.

- Evaluación diagnóstica, centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la organización y en los participantes.
- Evaluación formativa, que analiza la marcha del proceso de enseñanza-aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados.
- Evaluación sumativa, centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación.
- Evaluación de la transferencia, que determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación.
- Evaluación del impacto, centrada en determinar las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantita-

tivos o monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la organización.

Esta autora presenta un modelo holístico que se basa en los siguientes interrogantes (Pineda, 2000: 123): ¿Para quién evalúo [destinatarios]? ¿Qué evalúo [aspectos]? ¿Quién evalúa [agentes]? ¿Cuándo evalúo [momentos]? Y ¿cómo evalúo [instrumentos]?

La fase de la evaluación se centra en comprobar tanto el desarrollo del plan como el resultado de las acciones de formación. Se trata de tener en cuenta los aspectos sobre la eficacia de la formación, la evaluación del aprendizaje y la rentabilidad, todo ello de cara a plantear mejoras en el plan de formación (FTFE, s/f) (Figura 20).



Figura 20. Evaluación del Plan de Formación (FTFE)

Un aspecto esencial de la evaluación es determinar si se ha producido el aprendizaje previsto. Para ello se utilizan cuestionarios pretest y postest; así como las tareas realizadas durante el proceso formativo.

El modelo de evaluación de Kirkpatrick (1994) ofrece una escala para medir la efectividad de la formación de cuatro niveles: el nivel 1 la reacción de estudiante; el nivel 2 se centra en el nivel de aprendizaje alcanzado; el nivel 3 mide el grado de transferencia de los aprendizajes a otros contextos y el nivel 4 se centra en el impacto producido en la organización tras la realización de la formación.

Rosenberg (2002: 221-224) ha analizado adecuadamente los cuatro niveles de evaluación de Kirkpatrick desde el punto de vista del e-learning. Muchas de las evaluaciones, que actualmente se realizan, de los cursos e-learning no tienen en cuenta suficientemente estos cuatro niveles evaluativos.

En el nivel 1, de Reacción, se mide al finalizar el curso la satisfacción del estudiante, generalmente por medio de un cuestionario tipo Likert de rápida respuesta. Las cuestiones que deben plantearse tienen que tener en cuenta aspectos de contenidos, aspectos administrativos y organizativos, «sensaciones» del participante, calidad de la tecnología, actividades y trabajos a realizar, tutoría y apoyos...

En el nivel 2, de Aprendizaje, tratamos de averiguar el aprendizaje conseguido por el participante. Hay que diseñar los mecanismos de evaluación superando los condicionamientos de la distancia y el aislamiento. La evaluación se puede plantear de forma final o sumativa o continua y formativa (más adecuada). Se debe asegurar la identidad del participante en la realización de los ejercicios controlando posibles suplantaciones y prever un sistema de retroalimentación y recuperación.

El nivel 3, de Desempeño, o aplicación en el puesto de trabajo requiere un sistema de seguimiento continuo de la eficiencia del personal y de informes comparativos. Podíamos preguntar, por ejemplo, a un docente cómo pone en práctica en su aula lo que ha aprendido en el curso e-learning. Este suele ser uno de los objetivos típicos del «prácticum» que se integra en las diferentes carreras. El nivel 3 es difícil de conseguir pues pide la colaboración de los directivos y miembros de la organización en la que trabaje el alumno, y una conexión con el centro que imparte e-learning.

Por último, el nivel 4, de Resultados organizacionales, mide el impacto que genera la intervención formativa para la Entidad en su capital intelectual: innovación, experiencia, etc. También este nivel es difícil y complejo pero es el que señala la utilidad del programa formativo para la Institución.

Entre los principales indicadores para la medición de las acciones formativas están: la satisfacción, el aprendizaje, la transferibilidad y el retorno de la inversión (ROI).

Para medir la satisfacción se presenta un cuestionario a la finalización de la acción formativa en el que se pregunta al participante su valoración a cerca de los siguientes aspectos (FTFE, s/f):

- Organización del curso
- Contenidos y metodología de impartición
- Duración y horario
- Formadores / Tutores
- Medios didácticos (guías, manuales, fichas...)
- Instalaciones y medios técnicos (pizarra, pantalla, proyector, TV, vídeo, ordenador, programas,
- máquinas, herramientas...)
- Mecanismos para la evaluación del aprendizaje
- Valoración general del curso

Y dentro de cada uno de estos aspectos se presentan ítems específicos que se correspondan con las características de la formación impartida.

TEMA 6 AUDITORÍA DEL PLAN DE FORMACIÓN

Como señalan Gallego y Alonso (1995), la auditoría debe ayudar a responder a la pregunta ¿vale la formación el dinero que se está invirtiendo en ella?, insistiendo en tres aspectos:

- La efectividad del enfoque de la formación en la organización
- El funcionamiento práctico de la formación
- Los cambios que podrían hacerse al sistema y a su puesta en práctica

AUDITORÍA DE FORMACIÓN

Una auditoría de formación debe examinar el éxito de la formación en términos de efectividad del gasto.

Emilio López-Barajas (1993) considera que la auditoría en formación tiene una finalidad claramente economicista.

La auditoría de formación identifica:

- Demanda
- Oferta
- Escasez
- Necesidades
- Servicios

La auditoría de formación agrupa cuatro decisiones estratégicas:

- Control
- Consenso

- Desarrollo de la organización
- Regulación y toma de decisiones

La auditoría de formación tiene dos modalidades:

- Interna
- Externa

6.1. MODELO DE AUDITORÍA DE BUCKLEY Y CAPLE

Buckley y Caple, 1991 presentan las siguientes fases de la auditoría del proceso formativo en la empresa: familiarización, examen al cliente, examen del programa, examen del organizador, examen de los destinatarios, redacción del informe y decisiones activas.

Etapa 1. Familiarización

En esta primera etapa son clave preguntas a cerca de:

- Título
- Propósitos
- Destinatarios y demanda
- Cambios y desarrollos
- Encargos

Etapa 2. Examen al cliente

Con relación a la participación del cliente se valorará:

- Comienzo
- Necesidad de formación
- Cambios en los procesos
- Seguimiento y revisión
- Restricciones e influencias

Etapas 3. Examen del Programa

En relación al programa las preguntas clave giran en torno a:

- Análisis de necesidades de formación
- Objetivos
- Estructura del curso
- Métodos y medios
- Preparación de los tutores
- Miembros del curso
- Evaluación interna
- Evaluación externa
- Relaciones entre formadores y personal técnico
- Restricciones en la formación

Etapas 4. Examen del organizador intermediario del programa

Las cuestiones para auditar se centran en:

- Impresiones
- Encargados
- Problemas y restricciones
- Sugerencias

Etapas 5. Examen de los destinatarios

Las preguntas clave girarán en torno a:

- Alumno
- Responsables de sección

Etapa 6. Presentación de informes

Esta etapa:

- Requiere periodo de consolidación para evaluar los datos.
- Elaborar las conclusiones de forma comprensible y utilizable.

Etapa 7. Decisiones activas

En esta etapa, quién solicita la supervisión iniciará acciones proactivas y/o reactivas que deberán llevar a cabo especialistas en relaciones humanas, unidades operativas para quién se diseñó el curso, especialistas en formación para investigar áreas específicas, etc.

6.2. MODELO DE AUDITORÍA DE PINEDA

Pineda (citado en Fondo Formación, 1998) propone un modelo de auditoría de formación denominado MAFDENA-Modelo de Auditoría de Formación por Dimensiones, Espacios y Niveles de Análisis.

Dimensiones

Las dimensiones propuestas son cuatro:

- *Externa*: sistema legal, económico, relacional, social y organizativo.
- *Interna*: elementos y procesos de la función formativa.
- *Eficacia*: grado de consecución de los objetivos.
- *Eficiencia*: grado con el mínimo posible de recursos (económico, temporales, materiales).

Espacios

Los espacios de análisis son:

- *Legal*: normativa interna y externa.
- *Social*: actitudes, clima, relaciones interpersonales.
- *Económico*: costes, beneficios, rentabilidad.

- *Pedagógico*: planificación, resultados, evaluación.
- *Organizativo*: estructura de la formación y gestión.

Niveles de Análisis

Los niveles de análisis implican la identificación y fijación de referencias y la determinación de indicadores. La sistematización de la auditoría de la formación permite establecer los pasos para analizar y tomar decisiones dentro de cada uno de los aspectos clave del proceso de diseño, ejecución y evaluación de la formación en la empresa.

6.3. ESTIMACIÓN DE INGRESOS DERIVADOS DE LA FORMACIÓN

La estimación de los ingresos que se derivan de la formación (Andrés Reina, 2008: 154-162) sigue un proceso de varios pasos: (1) Obtener información sobre los efectos logrados con la formación, (2) Aislar los efectos derivados únicamente de la formación y (3) Convertir los datos en valores monetarios (Figura 21).



Figura 21. Pasos estimación ingresos de la formación

Paso 1. Obtener información sobre los efectos logrados con la formación

La obtención de información sobre los efectos de la formación debe tener en cuenta, entre otros, distintos métodos: evaluación del rendimiento o desempeño, control del rendimiento, entrevistas a los participantes, cuestionarios, observaciones de los participantes en el trabajo, autoobservación, sesiones de discusión, etc. Es necesario obtener información antes y después de la formación para poder emitir juicios sobre los efectos logrados.

Paso 2. Aislar los efectos derivados únicamente de la formación

Algunos métodos para aislar los efectos que se deben a la formación (Phillips, 1997, en Andrés Reina, 2008: 160) son: grupos de control, análisis de tendencia, previsiones, estimaciones de los participantes, supervisores y directivos, opiniones de los clientes, etc.

Paso 3. Convertir los datos en valores monetarios

Entre los procedimientos para convertir los datos obtenidos en valores monetarios (Phillips, 1997, en Andrés Reina, 2008: 161) están: conversión del output en contribución unitaria a los beneficios o al ahorro en costes, conversión del ahorro en tiempos logrado en valores monetarios, asignación de un valor monetario a la mejora de la calidad lograda, uso de los costes históricos disponibles en los balances y memorias de la empresa, estimaciones de los participantes, supervisores y directivos, etc.

GLOSARIO

Acción de formación. Conjunto de actividades, métodos y procedimientos dirigidos a la transmisión de conocimientos requeridos para desempeñar una tarea.

Análisis de necesidades. Es el estudio que se realiza antes de intervenir. Se trata de un esfuerzo sistemático por comprender el problema, introducir con éxito el nuevo sistema o tecnología.

Campus Virtual. Es el conjunto de servicios que se ofrecen que se incluyen en la formación basada en internet que se asemeja a lo que sería matricularse en un centro de formación o universidad presencial.

Capital Humano. Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes útiles para la empresa que poseen las personas y equipos de trabajo así como su capacidad de aprender y crear.

Capital Intelectual. Es el conjunto de activos inmateriales de una empresa o institución.

Cualificaciones clave. Son aquellas habilidades que permiten que las personas participen efectivamente en nuevas modalidades de organización del trabajo. Exigen nuevos enfoques de la formación para desarrollar aptitudes para el trabajo en equipo y competencia para el autoaprendizaje.

Cultura de empresa. La posición de la empresa frente a la competencia. Su modo de hacer y su imagen hacia dentro y al exterior.

Diseño instructivo. También denominado Desarrollo Curricular. Es el proceso sistemático para desarrollar un programa formativo basado en el conocimiento del proceso de aprendizaje, teniendo en cuenta las características de los alumnos y especificando objetivos, métodos y actividades de enseñanza-aprendizaje y procedimientos de evaluación.

Estrategia de la empresa. Es el conjunto de decisiones con consecuencias a largo plazo que tienen en cuenta el entorno.

Evaluación formativa. Método que permanece atento al proceso para informar de la realización de cada tarea que se considera básica, permitiendo al profesor o sistema reorientar el programa.

Evaluación. Método para recoger información sobre el impacto o efectividad de una acción formativa.

Formación específica. formación aplicable directamente al puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece Cualificaciones que no son transferibles, o sólo de forma restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.

Formación general. Formación que no es única o principalmente aplicable en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria, sino que proporciona Cualificaciones en su mayor parte transferibles a otras empresas o a otros ámbitos laborales, con lo que mejora sustancialmente la empleabilidad del trabajador.

Formación. Metodología sistemática y planificada destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en su trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus aptitudes y a la mejora de sus capacidades.

Gestión del conocimiento. Disciplina que promueve una solución integrada y colaboradora para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información de una corporación. Estos activos incluyen las bases de datos, los documentos y, mucho más importante, las capacidades y experiencias de los empleados. Sinónimos de la gestión del conocimientos son: gestión del capital intelectual, gestión del capital humano, gestión de recursos humanos, gestión del factor humano o gestión del talento.

Organización de aprendizaje (learning organisation). Visión del desarrollo de los recursos humanos en la que se convierte la estrategia, la estructura y la cultura de la empresa en un sistema de aprendizaje. El aprendizaje no puede limitarse a impartir competencias individualizadas de naturaleza puramente tecnológica; se impone desplazar el centro de gravedad hacia los aspectos organizativos del trabajo y de la tecnología.

Política general de la empresa. Es el conjunto de alternativas a muy largo plazo.

Recursos Humanos. Conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que pueden poner en acción las personas humanas.

Táctica. Es el conjunto de acciones de la empresa a corto plazo marcadas por el día a día de la empresa.

Técnica de evaluación. Instrumento, situación, recurso o procedimiento utilizado para obtener información sobre la marcha de un proceso.

Tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Abarcan los medios audiovisuales, programas informáticos, sistemas de audioconferencia, teleconferencia y videoconferencia, satélites, etc. A la aplicación de estas tecnologías al campo educativo se le denomina tecnologías educativas. Un ejemplo de éstas son los programas de enseñanza asistida por ordenador, las conferencias vía satélite o los videodiscos interactivos para el aprendizaje de habilidades sociales y más recientemente la formación a través de internet.

Teleformación/Formación on-line/e-learning Sistema de impartición de formación a distancia, apoyado en las TIC (tecnología, redes de telecomunicaciones, videoconferencia, TV digital, materiales multimedia), que combina distintos elementos pedagógicos: la instrucción clásica (presencial o de autoestudio), las prácticas, los contactos en tiempo real (presenciales, videoconferencia o chats) y los contactos diferidos (tutores, foro de debate, correo electrónico).

Validación. Consiste en revisar sistemáticamente cada una de las etapas del Plan de Formación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, C.M. y GALLEGO, D.J. (Eds.) (2000). *Aprendizaje y ordenador*. Madrid: Dykinson.
- ALONSO, C.M., GALLEGO, D.J., ONGALLO, C. y ALONSO, J.M. (2004). *Psicología social y de las organizaciones. Desarrollo institucional*. Madrid: Dykinson.
- ANDRÉS REINA, M.P. (2008). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- BILLOROU, N., PACHECO, M. y VARGAS, F. (Eds.) (2011). Guía para la evaluación de impacto de la formación. Montevideo: OIT, CINTERFOR. Recuperado de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/guiaEvaluacionImpacto.pdf.
- BUCKLEY, R. y CAPLE, J. (1991). *La formación: Teoría y Práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- CALVO-MANZANO, A. (1994). *Curso sobre Gestión y Administración de los Recursos Humanos en la Empresa*. Madrid: CEOE.
- FERNÁNDEZ-SALINERO, C. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategias. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 181-242.
- Fondo Formación (1999). *Metalform: Formación de Gestores*. Madrid: Fondo Formación.
- FTFE (s/f). *Necesito desarrollar el plan de formación de mi empresa*. Recuperado de http://www.fundaciontripartita.org/orientacion/2_diseno_del_plan_de_formacion.htm.
- GALLEGO, D. J. y ALONSO, C. M. (1995). La organización que aprende: un enfoque proactivo para un contexto de calidad y competitividad. *Capital Humano*, 84 (40-48).
- GIL, A. (2010). Organizaciones que facilitan el aprendizaje, formación continua y creación de conocimiento (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.
- GOAD, T. W. (1982). *Delivering effective training*. EEUU: University Associates.
- HANNUM, W. y HANSEN, C. (1989). *Instructional Systems Development in Large Organizations*. New Jersey: Educational Technology Publications.
- KIRKPATRICK, D.L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- KOCANOVA, D. (2011). *Adults in Formal Education: Policies and Practice in Europe*. Bruselas: EURYDICE. Recuperado de http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/128_EN.pdf.
- LÓPEZ-BARAJAS, E. (1993). *Formación de formadores en la empresa. Diseño y evaluación de proyectos y programas*. UNED: Madrid.
- MOLINA, C. (1998). *Formación de Formadores y Gestores. Manual del Profesor*. Madrid: Fondo Formación.

- PEÑA, P. (2001). *To know or not to be. Conocimiento: el oro gris de las organizaciones*. Madrid: Dintel.
- PÉREZ, I. (1999). Talento emprendedor e innovación. C. Ongallo, *Trends: tendencias en management*. Cáceres: EBS.
- PÉREZ-CAMPANERO, M.P. (1991). *Cómo detectar las necesidades de intervención socioeducativa*. Madrid: Narcea.
- PINEDA, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educación*, 27, 119-133. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/20737/20577>.
- PONCE DE HARO, J., AGUILAR, D., GARCÍA, F.J. y OTAMENDI, A. (2010). Hacia un itinerario de aprendizaje sólido para el teleformador: la propuesta del Programa EVA. *RUSC*, 7 (1), 1-12. Recuperado de http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v7n1_ponce_et-al/v7n1_ponce_et-al.
- ROMISZOWSKI, A.J. (1981). *Designing Instructional Systems. Decision Making in Course Planning & Curriculum Design*. London: Kogan Page.
- ROSENBERG, M.J. (2002). *Elearning. Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- RUIZ, C. (2011). Del concepto a los modelos de referencia. *Formación XXI*, 18. Monográfico Evaluación del impacto de la formación. Recuperado de http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/10/text/xml/Del_concepto_a_los_modelos_de_referencia.xml.html.
- SENGE, P., OTTO SCHARMER, C., JAWORSKI, J. y FLOWERS, B. S. (2004). Awakening Faith in an Alternative Future. Reflections. *The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change*, Vol. 5 (7). Recuperado de http://www.solonline.org/repository/download/Ref15-7.pdf?item_id=8805929.
- SOLÉ, F. y MIRABET, M. (1994). *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa*. Barcelona: Hogar del libro.
- STHAL, T.; NYHAN, B. y D'ALOJA, P. (1993). *La organización cualificante. Una visión del desarrollo de los recursos humanos*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

ENLACES DE INTERÉS

- Catenaria. Gestión del Conocimiento. Recuperado de <http://www.catenaria.cl>.
- FTFE. Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Recuperado de <http://www.fundaciontripartita.org>.
- SOL. Society for Organizational Learning. Recuperado de http://www.solonline.org/organizational_overview/.
- The Drucker Institute. Recuperado de <http://www.druckerinstitute.com>
- CEDEFOP. Centro Europeo para el desarrollo de la formación profesional. Recuperado de <http://www.cedefop.europa.eu/EN/Index.aspx>.



Juan del Rosal, 14
28040 MADRID
Tel. Dirección Editorial: 913 987 521