

## ÍNDICE

Introducción.....	5
<b>Tema 1. FORMACIÓN Y RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES Y EMPRESAS .....</b>	<b>7</b>
1.1. La formación como factor estratégico para la empresa .....	7
1.2. Ventajas de la formación.....	11
1.3. Dificultades de la formación.....	12
1.4. Modelo del desarrollo de los recursos humanos de Sthal <i>et al.</i> .....	14
1.5. Capital intelectual y gestión de recursos humanos .....	16
1.6. Análisis de las necesidades de formación .....	19
<b>Tema 2. MODELOS PARA EL DISEÑO PLANES DE FORMACIÓN.....</b>	<b>25</b>
2.1. Modelo de Romiszowski .....	25
2.2. Modelo de Goad .....	26
2.3. Modelo de Hannum y Hansen .....	28
2.4. Modelo de Calvo-Manzano .....	28
2.5. Modelo de Molina.....	29
2.6. Modelo de Buckley y Caple.....	29
<b>Tema 3. ETAPAS DEL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....</b>	<b>35</b>
Etapa Previa. Análisis global de la empresa .....	36
Etapa Básica. Detección de necesidades .....	38
Etapa Intermedia. Acciones formativas.....	40
Etapa Complementaria. Redacción del plan.....	40
Etapa Decisiva. Ejecución .....	41
Etapa Final. Validación y Evaluación.....	41
<b>Tema 4. ELEMENTOS BÁSICOS PARA DISEÑAR ACCIONES FORMATIVAS .....</b>	<b>43</b>
4.1. Rol del formador .....	43
4.2. Cualificaciones Clave .....	46
4.3. Cuestiones clave en el diseño instructivo.....	48
4.4. Análisis de tareas.....	48
4.5. Aspectos del proceso de evaluación .....	49
4.6. Procesos activadores del aprendizaje.....	53
4.7. Métodos didácticos.....	54
4.8. Desarrollo profesional.....	56

<b>Tema 5. Evaluación de la formación</b> .....	57
<b>Tema 6. Auditoría del Plan de Formación</b> .....	61
6.1. Modelo de Auditoría de Buckley y Caple .....	62
6.2. Modelo de Auditoría de Pineda .....	64
6.3. Estimación de ingresos derivados de la formación.....	65
Glosario .....	67
Referencias bibliográficas .....	69
Enlaces de interés .....	70

## 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

<b>Factores que inciden DIRECTAMENTE en la formación</b>
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"> <li>→ Liderazgo</li> <li>→ Grupo</li> <li>→ Organización</li> </ul>
<b>Factores que inciden INDIRECTAMENTE en la formación</b>
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 involucrarse 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-Salinero (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

<b>VENTAJAS</b>
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

<b>SITUACIONES A RESOLVER</b>
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

<b>TIPO DE VENTAJA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
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 nos 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 aprendido 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):

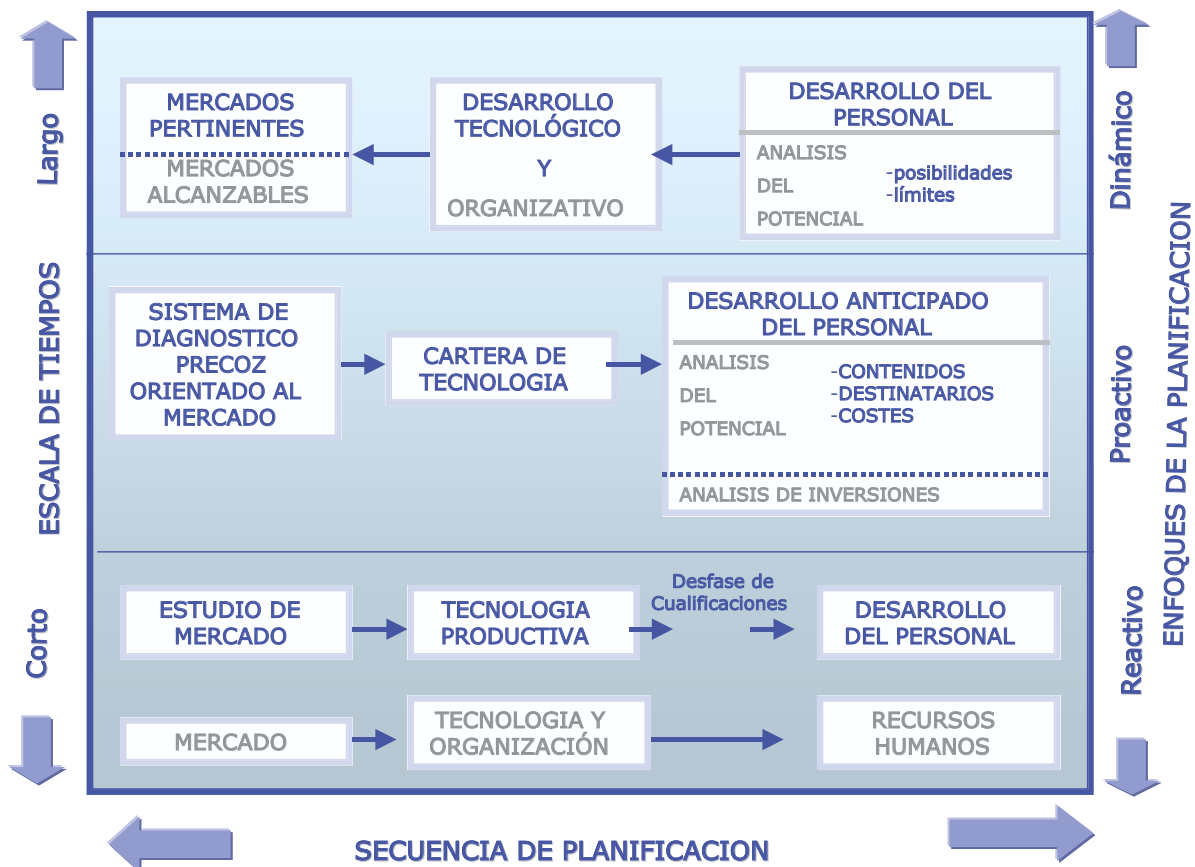


Figura 2. Planificación del desarrollo de los recursos humanos

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.