



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

## “EL PLAN DE FORMACIÓN: ELEMENTOS NECESARIOS”

AUTORÍA <b>JOSÉ ANTONIO COBOS PINO</b>
TEMÁTICA <b>FORMACIÓN Y ORIENTACIÓN LABORAL</b>
ETAPA <b>ESO (PCPI), FORMACIÓN PROFESIONAL</b>

### Resumen

Debido a los continuos cambios y la elevada competitividad que existe en el mundo empresarial, se hace necesaria la adquisición de competencias adecuadas y el aprendizaje permanente. Para que cada persona se adapte y responda a esos cambios, se necesitan realizar actividades de mejora con motivo de la relación de trabajo, con el único objetivo de la autoformación y la evaluación del rendimiento y de eficiencia en el trabajo.

### Palabras clave

Formación; Plan; Necesidades; Empresa; Organización; Acciones; Estrategias; Competencias; Promoción Personal-Profesional;

### 1. EL ANÁLISIS DE NECESIDADES

Debemos partir de un Diagnóstico de Necesidades Formativas para establecer una acción formativa. La organización que es inteligente dispone de sistemas de detección de necesidades a medio y largo plazo. No podemos esperar que la carencia aparezca y tampoco podemos basar nuestras acciones en la espontaneidad de las peticiones singulares de formación. Las necesidades formativas van desde el caso concreto y a corto plazo, hasta el caso general y a largo plazo.

En el análisis de necesidades hay dos pasos consecutivos:

- la detección de éstas
- y la definición de procedimientos operativos o estrategias que las satisfagan.

#### 1.1. La detección de las necesidades

Para que los programas de formación sean efectivos y rentables han de responder a necesidades reales de la empresa. Para ello es esencial que el departamento de Recursos Humanos, o ahora llamado de Dirección de Personas, desarrolle un sistema eficaz para detectar esas necesidades.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

Un ejemplo de ello lo podemos encontrar en la incorporación de nuevo personal o la introducción de nuevas tecnologías, al lanzamiento de un nuevo producto o la apertura de nuevos mercados. Por tanto, para conocer esas necesidades de formación hay que tener presente tres cuestiones básicas:

- El análisis de la organización para determinar en qué sectores de ésta ha de darse la formación.
- El análisis de cada puesto de trabajo, para fijar un contenido de formación que ayude a mejorar el desempeño de las funciones asignadas a cada puesto.
- El análisis del personal, para determinar qué habilidades, aptitudes y conocimientos posee cada uno, y las áreas en que debe mejorar.

Para captar esta triple información, podemos utilizar la técnica de un cuestionario. El “cuestionario para detectar necesidades de formación”, es el primer paso en todo estudio de necesidades de cualquier organización. La necesidad se define como una discrepancia entre el producto a conseguir y la capacidad del empleado para conseguirlo, siendo la necesidad de formación un desajuste entre la cualificación actual y la que es necesaria en función de las exigencias de determinada producción.

- 1º Paso: Preparar una lista de áreas de formación. Una vez que se tenga esta lista de áreas, se confecciona una lista de posibles cursos a impartir.

- 2º Paso: Someter a todos los mandos un cuestionario con las siguientes preguntas:

- Identificación del curso. Número y título.
- Receptores: Departamentos interesados. (Clasificación empleados. Mandos intermedios, recepcionistas, camareros restaurante)
- Duración: En horas
- Contenido del curso. Muy genérica descripción
- Instructores: Posibles personas de dentro o fuera de la organización, o entidades que vayan a realizar los cursos.
- Fecha óptima de celebración: (Temporalizar)
- Observaciones: Horarios (dentro o fuera jornada laboral), lugar, métodos, etc.

Una vez que tenemos estas recomendaciones, se confeccionan unas fichas para cada uno de los cursos, incluyendo todos los servicios interesados.

- 3º Paso: Características específicas del curso: (Objetivo y contenido).

- 4º Paso: En base a la información recogida en las fichas anteriores se confeccionan los cuadros siguientes:

- Necesidades de formación de cada sección o departamento.
- Jerarquización de los cursos por prioridades o necesidades.
- Y el planning general del programa de formación, donde se recoge en qué momento se va a impartir un curso determinado.

Para comprobar si existe coherencia entre lo que los informantes (empleados, directivos, clientes)



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

expresan como necesidad de producción y la realidad es importante que el formador sea un buen observador.

Las personas a las que tenemos que instruir nos agradecerán a la larga que hayamos respondido a sus necesidades profundas y no a lo que decían o creían sentir.

### **1.2. Construcción de estrategias para la satisfacción de necesidades**

La satisfacción personal es un elemento clave para la planificación óptima de un adecuado plan de formación y desarrollo. Sin duda, la empresa tiene que plantearse qué estrategias deben implementarse para que exista un buen clima laboral y para que el personal se encuentre realizado.

Lo más importante es saber qué es lo que los empleados esperan de su empresa y qué es lo que quieren ellos: si quieren crecer profesionalmente en un corto espacio de tiempo, si quieren aprender constantemente y tomar una visión general o especializarse en una función determinada, etc. Un plan de desarrollo tiene que resolver estas incógnitas y la única manera es tener una relación estrecha con sus empleados.

## **2. PLANES DE FORMACIÓN**

El responsable de formación de una empresa, una vez que ha colaborado en la elaboración de los planes estratégicos de ésta y en la definición del plan de actuación en R.R.H.H. tiene que diseñar un plan de formación específico a corto, medio y largo plazo. Este plan debe estar diseñado como un componente más del proyecto estratégico de la empresa y favorecerá la integración de los intereses empresariales y personales, generando investigación y desarrollo en cuanto a recursos tecnológicos y humanos.

### **2.1. Concepto y características de un plan de formación.**

Un proyecto de formación consiste en un conjunto de acciones instructivas formales o informales desarrollado mediante una agenda determinada y orientado a la consecución de unas competencias específicas en los participantes.

Los planes de formación se caracterizan por dos notas principales:

- desarrollo de competencias
- la promoción personal y profesional debida a éstas.

Las competencias son habilidades concretas.

La promoción a partir del incremento de competencias permite que ésta constituya una mejora personal y profesional.

### **2.2. Elementos de un plan de formación**

- ✓ Desarrollo de Competencias

Logro de habilidades expertas precisas para el desempeño operativo observable de una actividad laboral.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

✓ Promoción Personal y Profesional

Incremento de los conocimientos y de la inteligencia del trabajador que se materializa en ascensos laborales y en el desempeño de responsabilidades más elevadas.

### **2.3. Fases de la Planificación**

Toda planificación comienza con una fase de detección de necesidades que suelen estar ya esbozadas en el proyecto estratégico de la empresa, por lo que el responsable de formación deben prestar la máxima colaboración a la elaboración de dicho plan.

Una vez establecidas las necesidades se debe establecer un tema o finalidad global (un lema clave) que funcione como idea-fuerza, por ejemplo en un hotel podría ser: “Año 2009: calidad total, errores cero”. Una vez establecida la finalidad global se derivan de ésta los objetivos específicos que han de enunciarse de forma operativa describiendo los resultados concretos que se esperan.

Tras especificar los objetivos debe elaborarse el programa de formación. Estos programas pueden desarrollarse directamente por otros formadores de la misma rama. En el diseño del programa debe tenerse en cuenta qué recursos humanos, materiales y económicos son necesarios, qué agenda de actividades es necesaria y qué tipo de evaluación va a hacer posible, una retroalimentación constante que permita corregir el desarrollo del plan en todos sus elementos y a lo largo de toda su implementación, dentro de una auditoría de calidad lo más atinada posible.

La evaluación se refiere especialmente a la validez y a la fiabilidad: ¿hemos llegado a dónde queríamos y no a otro sitio? (validez), ¿se ha conseguido lo que se quería en una medida significativa? (fiabilidad).

## **3. ORIENTACIÓN EN LA EMPRESA**

### **3.1. Justificación de la orientación profesional intra-empresarial**

Apenas tiene sentido que la orientación profesional se desempeñe en instituciones burocratizadas y alejadas de las empresas, sino que debe desarrollarse con el debido asesoramiento facultativo como una actividad o sección de la unidad de formación de la empresa.

En el caso de una empresa pequeña, donde no pueda soportar una unidad de formación por sí sola o por imperativo de los planes estratégicos, puede subcontratarse a una empresa específica de formación o a otra empresa madre de mayor entidad.

### **3.2. Objeto de la orientación en la empresa**

La orientación en la empresa en cuanto a la formación y el desarrollo personal, implica a todo el personal. No es una función específica o asumida por el equipo de mayor cualificación, sino que todas las personas de la organización están implicadas y deben mejorar en su cualificación. Esto se hará, evidentemente, atendiendo a sus inquietudes y expectativas. Sólo así se podría asegurar una implicación total de las personas en cualquier empresa.

Lo primero que debemos preguntarnos para la realización de las actividades formativas es, ¿qué elementos contienen estas actividades?



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

- Situaciones personales: Derivadas de una evaluación o de asignación de nuevas funciones.

En el caso de una evaluación, puede referirse a:

- rasgos de personalidad
- a conductas
- a comportamientos o a resultados alcanzados de carencias o necesidades particulares.

Y en el caso de asignación de nuevas funciones, las necesidades pueden producirse por tres motivos principalmente:

- Incorporación
- Movilidad funcional
- Promoción

- Evolución de los puestos de trabajo por factores externos:

El desarrollo de las competencias necesarias para cualquier actividad empresarial, tiene necesariamente que tener integrado como pieza clave, la formación y desarrollo.

Por supuesto, toda nuestra estrategia formativa y de desarrollo profesional está basada en unos criterios que van a impregnar toda la preparación del plan.

### **3.3. Fijación de los objetivos:**

Una vez recogida toda la información relativa a las necesidades de formación del personal, el objetivo general será, naturalmente, cubrir las necesidades, de manera que el “estudiante” pueda llegar a ser al final de la formación, una persona más capacitada para su trabajo y más satisfecha consigo mismo. Ahora bien, esta necesidad general hay que concretarla en las clases de cursos a impartir, el contenido de los mismos y el momento y lugar oportuno para impartirlos. Por tanto, habrá que planificar a corto, medio y largo plazo.

Estas tres fases tendrán absoluta coherencia interna y entre ellas. Esto es así, puesto que el personal que se forma tiene que tener la sensación de ir avanzando en sus conocimientos y capacitación profesional, y la empresa puede ir haciendo frente a las nuevas necesidades que vayan surgiendo.

## **4. ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA.**

→ Responsable de Formación

Es muy importante decir que el instructor no basta con que atesore muchos conocimientos, sino que debe saber enseñar. Por ello, puede ser una adecuada postura, la de ir preparando a sus empleados más capacitados para que en un futuro puedan ser Formador de formadores.

En cuanto a las personas que van a recibir la formación, es importante determinar quienes serán y cuando van a recibir la misma. Hay que decir que la formación supone un coste elevado para la empresa y, por tanto, hay que procurar la máxima rentabilidad, eligiendo e invirtiendo en las personas



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

más acordes que puedan aprovechar los contenidos de los cursos. Estas incógnitas no son fáciles de identificar y diferenciar, sin embargo lo que si debemos tener presente es lo siguiente:

- Por muy cara que sea la formación, más caro es, a la larga, tener gente poco formada.
- La formación no tiene como objetivo solamente, impartir conocimientos nuevos, sino recordar cuestiones que ya se sabían y se han olvidado, o simplemente motivar.
- Todos los miembros de la plantilla tienen derecho a un desarrollo personal a través de la formación.
- La formación puede ayudar a aquel personal que todavía duda si quedarse o buscar otro empleo (protege su Know how).

Hay que decir también, que es interesante que se impartan cursos bien elaborados y en grupos pequeños. Esto puede aumentar la motivación, el apoyo mutuo, la sana competitividad y el enriquecimiento de las diversas opiniones.

#### → Período de tiempo para realizar la Formación

Hay que rechazar los cursos intensivos. El aprendizaje necesita de un período de asimilación. Si queremos que nuestro personal obtenga un bagaje de conocimientos sobre una materia concreta, es necesario un cierto tiempo.

Y por otro lado, tampoco se pueden prolongar, tanto que la capacidad de asimilación quede saturada, disminuyendo su interés. Entre cada unidad didáctica tiene que existir un período de descanso antes de impartir la siguiente.

- El horario: Dos consideraciones.
- Es mejor dar pocas horas durante varios días que muchas durante pocos días. Siempre por el mismo motivo, mantener vivo el interés y no saturar la mente.
- Es mejor impartir la formación durante o fuera de la jornada laboral. Las dos opciones tienen sus ventajas e inconvenientes.
- El trabajador querrá que se imparta dentro del horario de su jornada laboral y el empresario fuera de la misma.
- El coste de la formación debe estar compartido entre la empresa y el que se forma para evitar que se generen situaciones como en el punto anterior. Al fin y al cabo, el que se ha formado, es cierto que está mejor preparado para trabajar en la empresa que lo formó, sin embargo también lo está para encontrar trabajo en otra empresa.

Por tanto, la empresa debe hacer los desembolsos necesarios para montar el programa de formación, no obstante los que se van a formar pueden contribuir a cubrir los gastos, ofreciendo algo de su tiempo libre fuera de la jornada laboral. Una posible solución: organizar la actividad formativa de tal manera que afectara las últimas horas de la jornada laboral y las primeras después de esta jornada.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

Naturalmente que habrá cursos que necesitarán ocupar toda la jornada laboral, por ejemplo aquellos en los que la parte teórica esté íntimamente conectada a la parte práctica.

→ Localización Formación:

Dentro de la empresa: Si la empresa habilita un lugar reservado, entonces se podrán impartir ciertos cursos sin necesidad de desplazamiento.

Fuera de la empresa. Habrá formación en centros profesionales sobre algunas cuestiones muy específicas.

## 5. EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

### 5.1. Objetivos de la Evaluación:

La empresa debe conocer los resultados de la formación en sus diversos niveles:

- cómo se ha desarrollado el proceso (medios-fines formativos)
- cuál ha sido el impacto en la eficacia de la organización en relación con los medios económicos y humanos utilizados.

Para analizar estos aspectos, es necesario utilizar instrumentos de medida fiables. Es por tanto, necesario comparar los resultados con las previsiones (verificar), hacer un análisis de las desviaciones (explicar) y requiere de una propuesta de medidas correctoras.

El objeto de la evaluación no es hacer juicios a los que intervienen en el proceso formativo, sino permitirles mejorar la calidad y la rentabilidad de las acciones. Lo que se pretende es clarificar los objetivos, contenidos, los útiles y métodos utilizados, con el único fin de acercarse a las estimaciones de necesidades.

¿Cuándo es el mejor momento para evaluar? Sólo podemos evaluar una vez que tenemos resultados.

### 5.2. Evaluación del proceso formativo:

- ✓ Medios (aspectos cuantitativos): Se evalúa la importancia o esfuerzo realizado (participantes, duración, contenidos y costes). Si tomamos como referencia el coste total o unitario en función del nivel de salarios, podemos tener un indicador muy fiable.
- ✓ Eficacia (adecuación medios-fines): Una acción formativa es eficaz si cumple con los objetivos propuestos. Bajo este ámbito están los procedimientos para cuantificar los resultados de la acción de formación, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. La medición de los conocimientos podría ser mediante un cuestionario de respuestas múltiples.
- ✓ La calidad (aspectos cualitativos): Una acción formativa o un plan tienen calidad si los medios utilizados son los mejores posibles (materiales, profesorado, la infraestructura, la programación, el horario...). Conviene evaluar durante el proceso de enseñanza, para poder remediar los problemas antes de que este finalice. Lo ideal sería: un cuestionario a los asistentes, otro al monitor que dirige el curso y a un experto que observe las sesiones formativas sin intervenir en



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

ellas. Las mismas preguntas aplicadas durante el curso se pueden aplicar al final.

- ✓ A los asistentes: se les podría preguntar: ¿son de su interés los cursos?, ¿tienen utilidad para usted?, ¿cumplen sus expectativas?, ¿es adecuada la metodología?, ¿el monitor tiene conocimientos aceptables y los explica de forma clara y amena? También se le podría preguntar sobre el horario. El ambiente y los recursos pedagógicos si son apropiados.
- ✓ Al monitor: ¿están bien seleccionados los asistentes?, ¿el curso supera los contratiempos administrativos? ¿existe buen ambiente?
- ✓ Al evaluador externo: ¿tiene el monitor un comportamiento interactivo con los asistentes?, ¿emplea favorablemente el tiempo disponible?, ¿usa bien los ejemplos y domina los temas?

### 5.3. Evaluación del Impacto organizativo

- Pertinencia. Una acción formativa es pertinente si responde a las necesidades a medio y largo plazo de la empresa, es decir si es capaz de resolver los problemas o cumplir con el objetivo específico para el que ha sido desarrollada. ¿Qué conocimiento impartido ha sido aplicado a la práctica laboral cotidiana?
- Lo más aconsejable a medio plazo es: “una encuesta a los empleados” involucrados en los cursos y también a aquellos empleados que no asistieron a las actividades formativas programadas. Las preguntas serán para indagar sobre la conducta que se haya querido potenciar o estimular o, por el contrario, sobre el problema que había que erradicar.
- También, “la entrevista”, “la observación directa” o a través de “el control de unos indicadores”, sobre los efectos de la formación, sobre el objetivo pretendido cuantitativamente (rendimiento, rechazo o reclamaciones, plazos de realización, costes operativos, absentismo y rotación).
- Eficiencia: Cumplir objetivos requiere recursos. La eficiencia o productividad de una acción formativa, consiste en analizar los resultados alcanzados con los medios utilizados en términos económicos. La formación, por tanto, puede ser evaluada en términos de análisis coste-beneficio. Nuestra empresa debe analizar todo esto basándose en los resultados económicos pretendidos antes de iniciar los cursos. La rentabilidad se deduce de la diferencia entre los costos del curso - matrícula, duración, reducción de horas de trabajo, impartición y los ingresos obtenidos después de la intervención del personal que participó en el entrenamiento.
- Alcance Indirecto: Medir el impacto en el colectivo laboral, dirección y mandos, empleados. Van a condicionar el éxito y la extensión de las actividades futuras.

Lo que interesa aquí son las actitudes del grupo afectado, tanto a nivel personal (modificación comportamientos del participante), como el colectivo (imagen de la formación entre los empleados). Se puede realizar una encuesta social para conocer los estados de opinión. La entrevista y el cuestionario son los instrumentos que también utilizaremos.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 23 – OCTUBRE DE 2009

## 6. CONCLUSIÓN

La formación es el motor de toda sociedad moderna. Una planificación adecuada en materia formativa asegura que la eficiencia laboral esté más cercana que una productividad laboral reducida o mermada por déficit académico. Es por ello, que las empresas tanto públicas como privadas están tomándose muy en serio este aspecto.

## 7. BIBLIOGRAFÍA Y PÁGINAS WEBS

- “El Plan de Formación de la Empresa”. Guía Práctica para la elaboración y desarrollo. 2ª Edición. Autor y Editorial: MAD Comunicación. Madrid. 2005
- AGUIRRE DE MENA, J., ANDRÉS, M.P., RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, J. y TOUS ZAMORA, D. (2000). “*Dirección y gestión de personal*”. Madrid. Editorial Pirámide, Capítulo 14.
- CLAVER CORTÉS, E., GASCÓ GASCÓ, J.L. y LLOPIS TAVERNER, J. (1995). “*Los recursos humanos en la empresa. Un enfoque directivo*”. Madrid. Editorial Civitas. Capítulo 13.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. y RODRIGO MOYA, B. (1998). “*Desarrollo y evaluación de recursos humanos*”. Madrid. Ediciones Pirámide, Colección “Economía Pirámide bolsillo”,
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2051-la-formacion-en-la-empresa.html> (Página tomada el día 8 de septiembre de 2009)
- [http://www.juntadeandalucia.es/institutodelajuventud/patiojoven/iaj/contenido?pag=/contenidos/Programas\\_actuaciones/Formacion/normativa/Plan\\_Formacion\\_IAJ&idActivo](http://www.juntadeandalucia.es/institutodelajuventud/patiojoven/iaj/contenido?pag=/contenidos/Programas_actuaciones/Formacion/normativa/Plan_Formacion_IAJ&idActivo) (Página tomada el día 8 de septiembre de 2009)

### Autoría

---

- Nombre y Apellidos: JOSÉ ANTONIO COBOS PINO
- Centro, localidad, provincia: CÓRDOBA (Córdoba)
- E-mail: jcobos2001@hotmail.com