

TEMA 6

LA FORMACIÓN

La cita de Alfred Marshall

“El capital más valioso de todos es el que se ha invertido en seres humanos”,

con la que Becker (1983) inicia su obra “El capital humano”, parece estar cada vez de mayor actualidad.

LA FORMACIÓN

- 1-CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.
- 2- PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.
- 3- PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS.
- 4-VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN.

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

EDUCACIÓN

Toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse y asimilar, de acuerdo con sus propias inclinaciones y predisposiciones, las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

(Chiavenato,

1990)

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

EDUCACIÓN

Preparación para la vida y por la vida:

Comprende la educación social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

FORMACIÓN

“un proceso educacional a corto plazo
aplicado de manera

sistemática y organizada,

mediante el cual las personas aprenden
conocimientos, aptitudes y habilidades
en función de **objetivos definidos**”

Chiavenato (1995)

Objetivo final =
la conducta resultante contribuya a la
consecución de las metas y objetivos de la
organización.

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

FORMACIÓN

proceso planificado que,

teniendo como base a los **objetivos de la organización**,

pretende la adecuación y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes
de los trabajadores

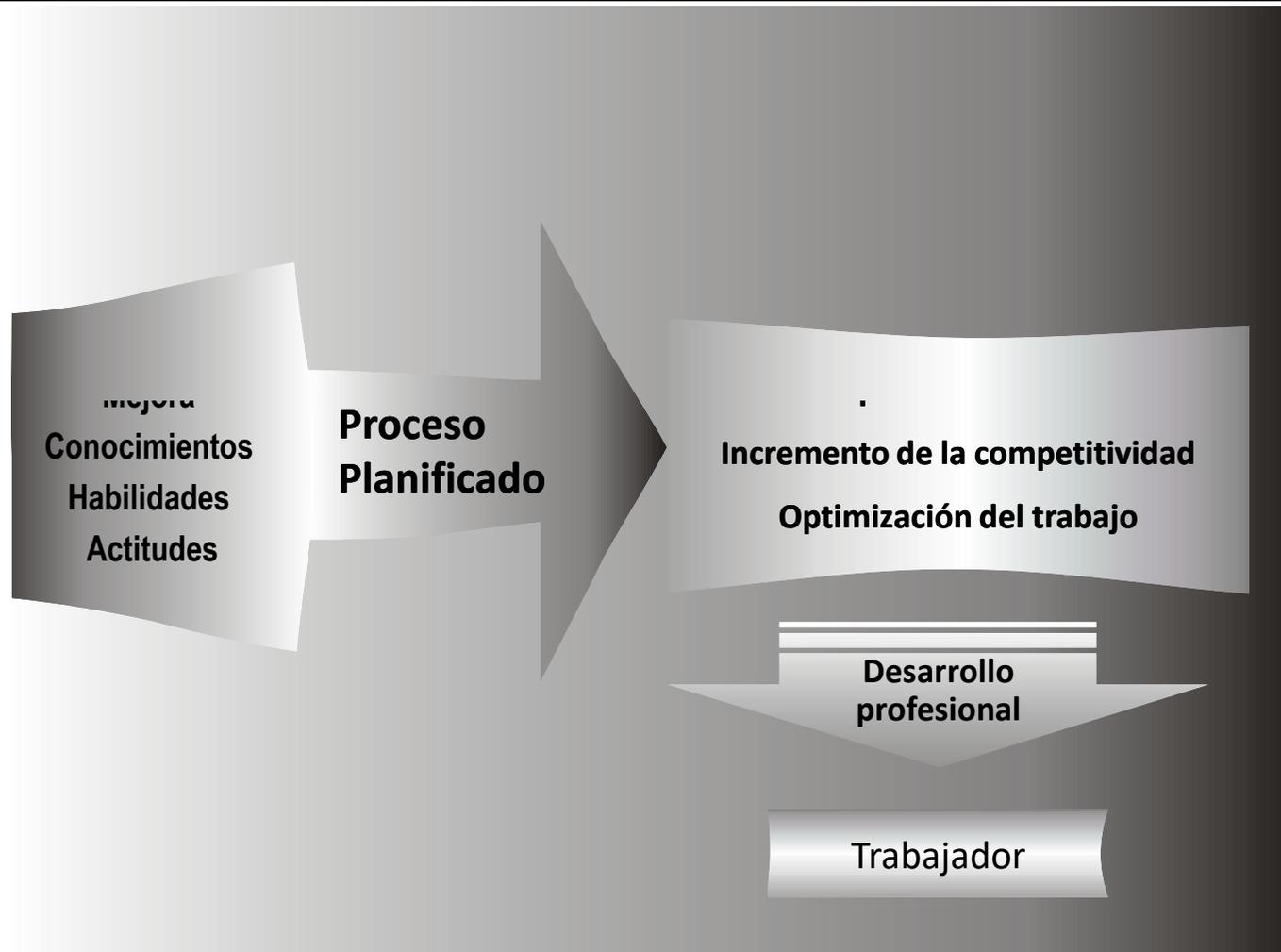
para conseguir, entre otros **finés**,

- la adaptación al cambio,
- el incremento de la competitividad,
- la optimización del trabajo,

buscando

1. el **beneficio de la organización**, a través de un mayor rendimiento,
2. el **beneficio del trabajador**, a través de un mayor desarrollo de su carrera

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.



CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

Formación en la Empresa

Procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

Formación en la Empresa

Procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales

que permitan a los empleados

- una efectiva realización de sus tareas,
- perfeccionamiento en el trabajo,
- adecuarse al departamento y empresa en que trabajan,
- ser trasladados y/o promocionados,
- proporcionar su satisfacción y desarrollo personal y profesional,

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

Formación en la Empresa

Procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales que permitan a los empleados

- una efectiva realización de sus tareas,
- perfeccionamiento en el trabajo,
- adecuarse al departamento y empresa en que trabajan,
- ser trasladados y/o promocionados,
- proporcionar su satisfacción y desarrollo personal y profesional, **con objetivo final**

de que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y metas organizacionales

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

Formación en la Empresa

Otros beneficios que ofrece la formación son los siguientes:

1. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo.
2. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa.
3. Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios.
4. Reducir costes por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
5. Reducir el tiempo de aprendizaje.
6. Aminorar la carga de trabajo de los superiores.
7. Reducir los costes para trabajos extraordinarios.
8. Reducir los accidentes de trabajo.

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

DESARROLLO

Hace referencia a una **formación en conocimientos y habilidades que sobrepasan los exigidos por el puesto** de trabajo ocupado
y
lo preparan para asumir, a largo plazo, funciones más complejas o numerosas.

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

FORMACIÓN VS EDUCACIÓN

Formación inculca valores y creencias de la **empresa u organización**

Educación inculca valores vigentes en la **sociedad general**

Formación dirigida hacia la adquisición de conductas, ideas o actitudes **orientadas hacia el trabajo**

Educación más **orientada hacia la persona**

Formación transmite **conductas específicas y uniformes** para las personas que las reciben

Educación aumenta las **diferencias individuales**

Formación proceso **más mecánico**, buscando respuestas uniformes y previsibles (práctica y repetición)

Educación proceso **más orgánico** con cambios menos previsibles

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

FORMACIÓN VS DESARROLLO

EN COMÚN: CONJUNTO DE ACTIVIDADES PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO DEL EMPLEADO.

$$R = f (C, H, A, S)$$

DIFERENCIAS	FORMACIÓN	DESARROLLO
ENFOQUE	TRABAJO ACTUAL	TRABAJO FUTURO
ALCANCE	INDIVIDUAL	GRUPO/ORGANIZ.
MARCO TEMPORAL	INMEDIATO	LARGO PLAZO
META	CORREGIR DÉFICIT DE HABILIDAD	PREPARAR PARA EL FUTURO

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

Condiciones para una
formación eficiente

La formación debe contar con el apoyo de la dirección

Los mandos deben ser los primeros convencidos de que la formación conlleva ventajas. Esto resulta indispensable para conseguir los recursos necesarios y para crear el clima de aceptación del personal que se precisa.

Nunca debe improvisarse

La empresa debe establecer un plan formativo completo, preciso y sin ambigüedades, en el que, entre otros aspectos, se identifiquen las necesidades de formación y se establezcan con claridad los objetivos a alcanzar, se determinen los medios a utilizar y se elijan los métodos de formación más adecuados.

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

Condiciones para una
formación eficiente

Debe estar integrada dentro del plan general de la empresa

(no debe proyectarse independientemente)

La formación debe existir en función de la estrategia que la organización tenga planteada, debe servir como instrumento para su aplicación y responder a los intereses de ésta

Tiene que estar en consonancia con los valores de la cultura empresarial

Es el personal de la empresa quien genera y mantiene la cultura, de modo que las acciones de formación inciden sobre la cultura y viceversa.

La falta de formación de los trabajadores debe ser una de las causas del problema que se trata de solucionar con las acciones formativas.

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

Condiciones para una formación eficiente

Requiere la colaboración de todos los estamentos de la empresa

para conseguir la motivación del personal que entienda la formación como un medio de promoción profesional, personal y social.

Tiene que partir de unos objetivos claros y realistas

transmitiendo de manera concreta qué objetivos se quieren alcanzar. Dichos objetivos servirán de guía para fijar los contenidos del programa y para establecer los criterios de evaluación.

Debe ser un proceso continuo

No debe utilizarse para resolver un problema puntual sino que debe ser una actividad permanente que permita a la empresa estar constantemente actualizada.

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

FINES E IMPORTANCIA FORMACIÓN Y DESARROLLO

- 1- FIN PRINCIPAL: ELIMINAR DEFICIENCIAS DE RENDIMIENTO PRESENTES O PREVISTAS.
- 2- MAYOR COMPROMISO EMPLEADOS → MENOR ROTACIÓN → MAYOR PRODUCTIVIDAD

CONCEPTO DE EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO.

FINES E IMPORTANCIA FORMACIÓN Y DESARROLLO

3- PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS QUE COMPRENDEN LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO:

*PLANIFICACIÓN DE LOS RR.HH. → FORMACIÓN PROACTIVA

*ANÁLISIS PUESTOS DE TRABAJO Y EVALUAC. RDTO → F. REACTIVA

*RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

*GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL.

*RETRIBUCIÓN.

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN

Documento que detalla todas y cada una de las acciones concretas de formación, programadas y secuenciales, mediante las que se asegura la formación de los recursos humanos para un periodo determinado, inscribiéndose dentro de la estrategia de la empresa

- Dinámico y flexible
- Realista (Ejecutable)
- En función necesidades

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN

Análisis de las Necesidades de Formación

Desarrollo y aplicación del Plan de Formación

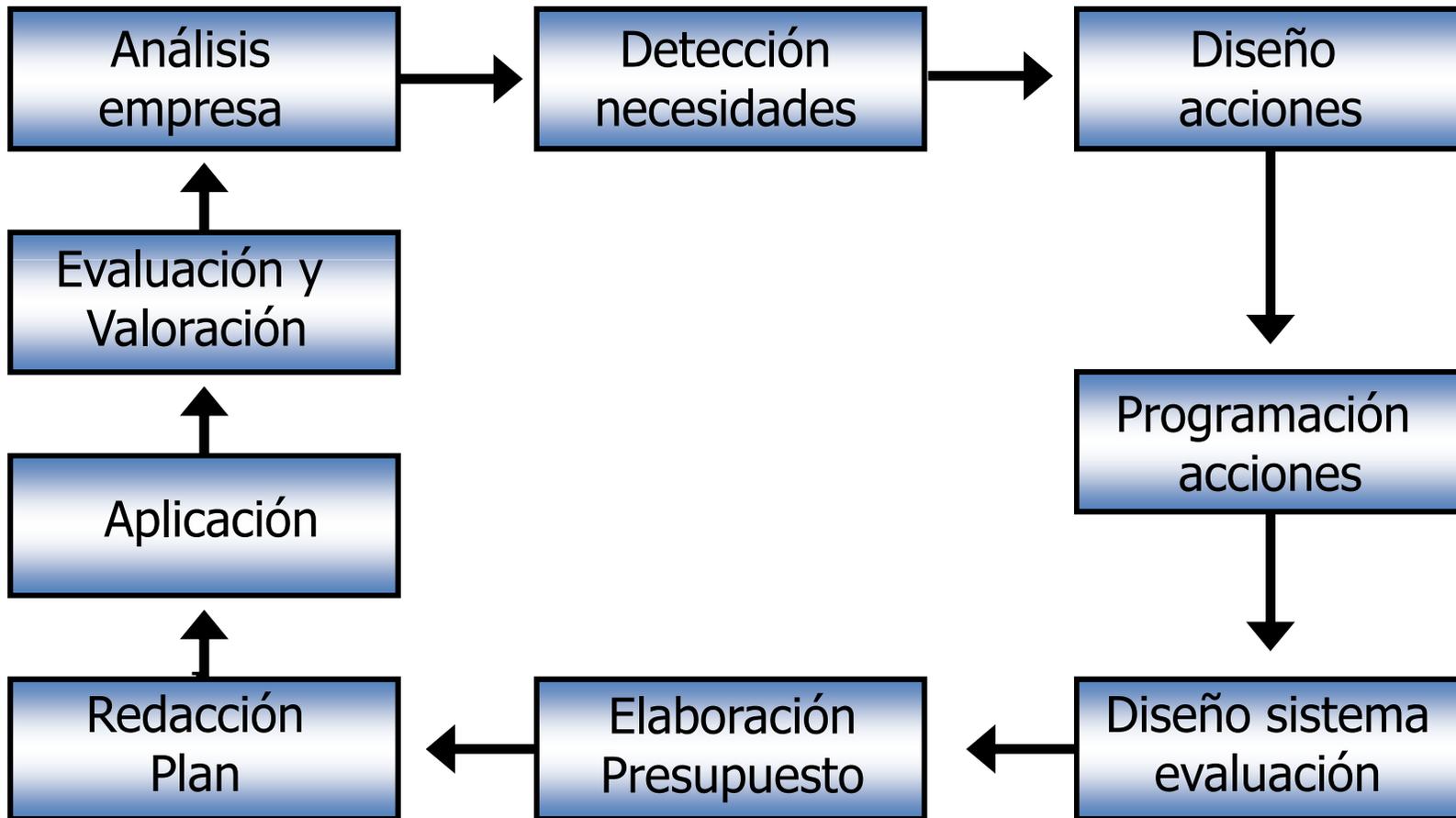
Transformación de las necesidades en acciones

Elaboración y Ejecución

Evaluación del Proceso Formativo

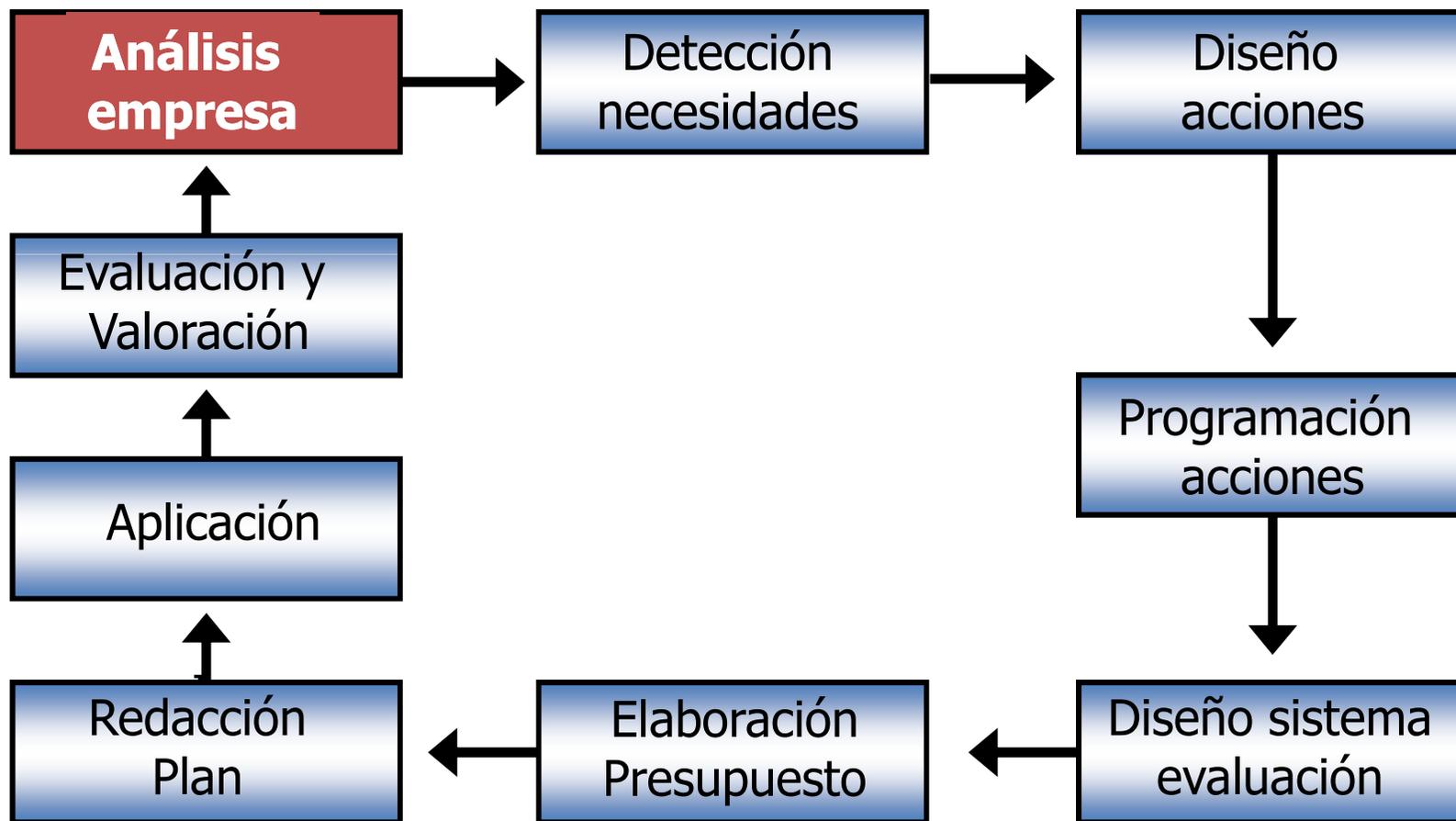
PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



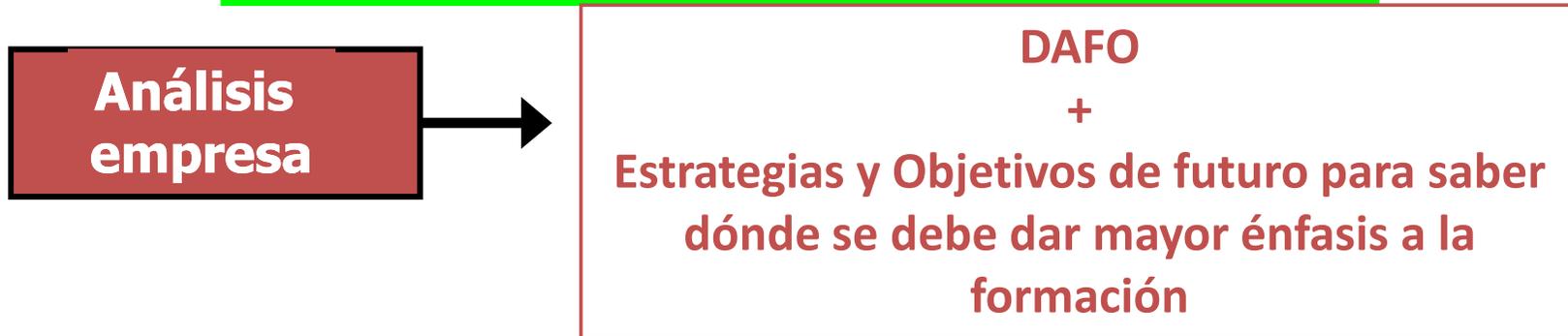
PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



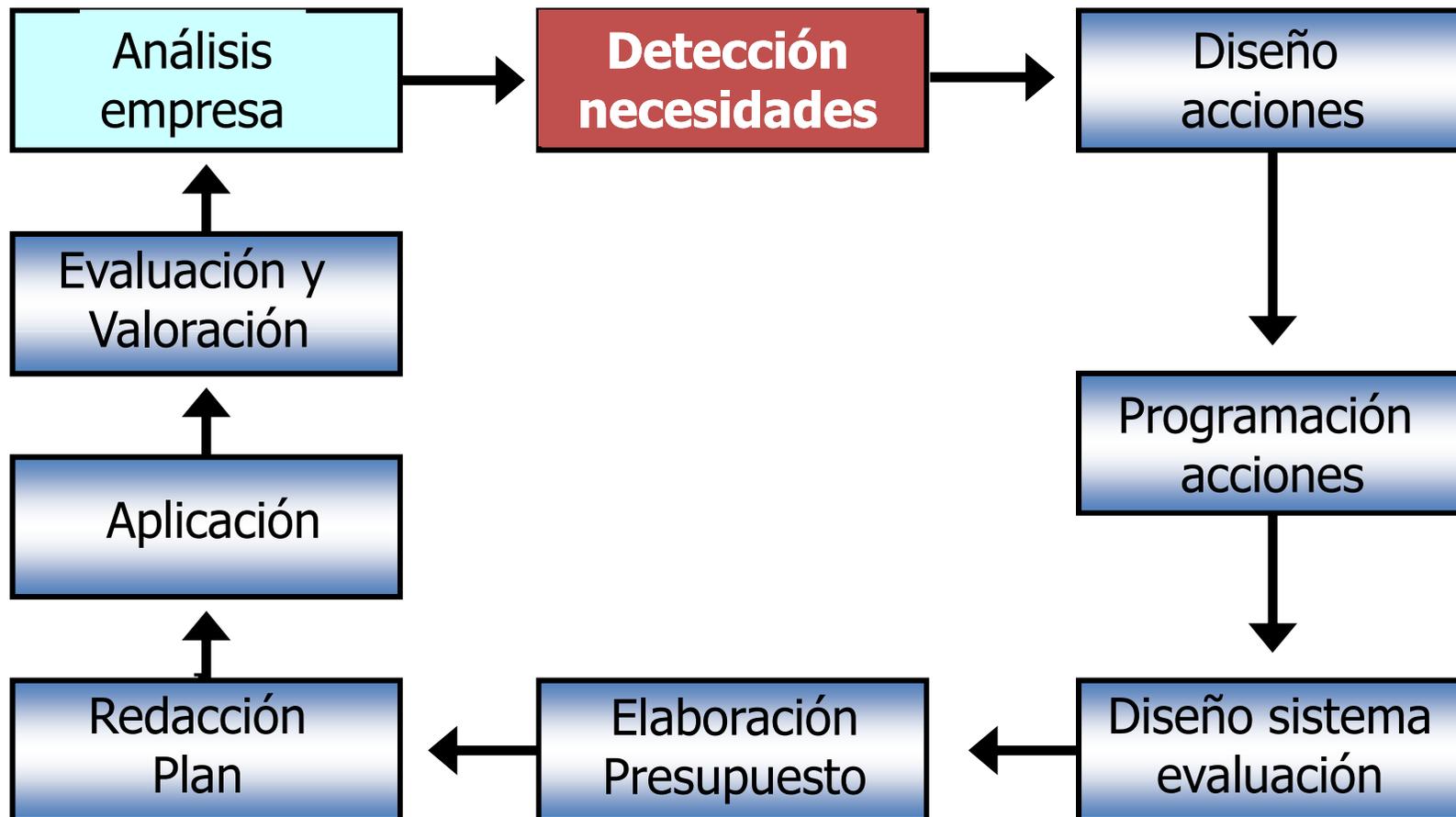
PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



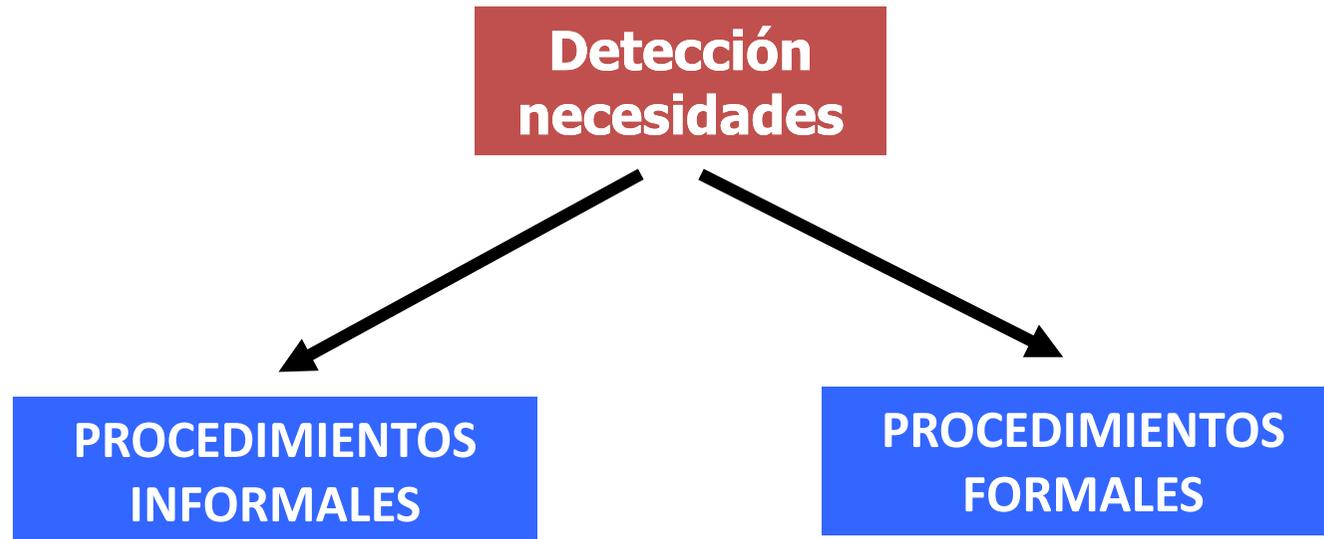
PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PROCEDIMIENTO INFORMALES DE DETECCIÓN

Indicadores:

- **Problemas**
- **Cambios (técnicas, cultura...)**
- **Solicitud de trabajadores**
- **Quejas de Clientes**
- **Etc**

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PROCEDIMIENTO FORMAL DE DETECCIÓN

Análisis Organización	Análisis de las Operaciones	Análisis de las Personas
------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Detección de necesidades

Análisis Organización	Análisis de las Operaciones	Análisis de las Personas
------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

ADEMÁS DEL DAFO + ANÁLISIS ESTRATEGIA:

- **ANÁLISIS DE LOS RR.HH.** → TRADUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN EN DEMANDA DE RR.HH., HABILIDADES REQUERIDAS Y PROGRAMAS.
- **ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES DE EFICIENCIA** → INFORMACIÓN SOBRE LOS GRUPOS DE TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN: PRODUCTIVIDAD/EMPLEADO, VAE, FACTURACIÓN POR EMPLEADO, ETC.
- **ANÁLISIS DEL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN** → CALIDAD DEL AMBIENTE Y SENTIMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN AL TRABAJO.

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Detección de necesidades

Análisis Organización	Análisis de las Operaciones	Análisis de las Personas
------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

OBJETIVO	-TAREAS NECESARIAS DE CADA PUESTO. -HABILIDADES NECESARIAS PARA CADA TAREA. -NIVEL DE RENDIMIENTO MÍNIMO ACEPTABLE.
FUENTE	-EMPLEADOS. -EXPEDIENTES DE PERSONAL. -PERSONAL DE SUPERVISION.
CRITERIO	-TAREAS MÁS FRECUENTES. -TAREAS MÁS IMPORTANTES. -TAREAS DIFÍCILES DE APRENDER. PROFESIOGRAMA

(Conocimientos, Habilidades y Actitudes Necesarias) ³¹

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Detección de necesidades

Análisis Organización	Análisis de las Operaciones	Análisis de las Personas
-----------------------	-----------------------------	---------------------------------

cómo realiza su trabajo, detectando conocimientos, habilidades y actitudes que posee

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL EMPLEADO

DOS MÉTODOS DE ANÁLISIS:

*RDTO. REAL EMPLEADOS VS RDTO. MÍNIMO →
¿NECESIDADES FORMACIÓN PRESENTES?.

*NIVEL REAL COMPETENCIA EN HABILIDADES VS NIVEL
REQUERIDO → NECESIDADES FORMACIÓN FUTURAS.

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

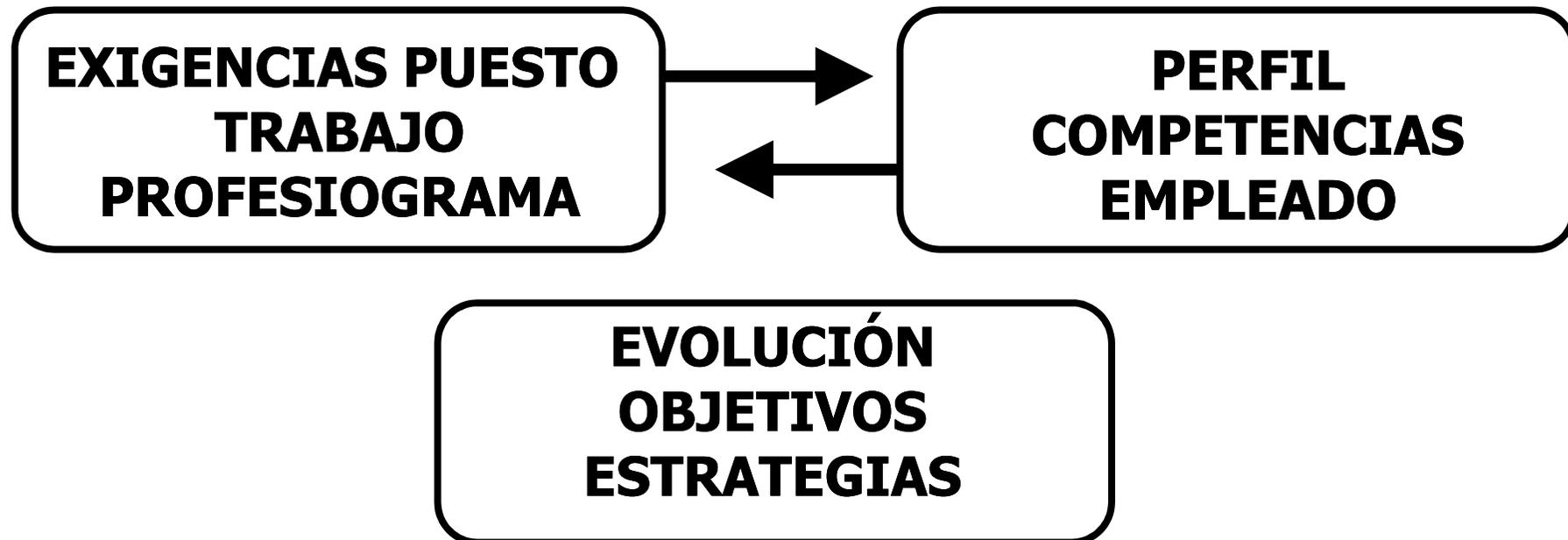
Detección de necesidades

Análisis Organización

Análisis de las Operaciones

Análisis de las Personas

PROCEDIMIENTO FORMAL DE DETECCIÓN



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

NECESIDAD DE FORMACIÓN

Técnicas de Detección de necesidades

1. Análisis de documentos y registros:

balances, memorias, profesiogramas, inventario de RRHH, evaluaciones desempeño, estadísticas personal, planificación plantillas....

2. Observación: directa o indirectamente (videos, fotografías, webcam...)

3. No observacionales

- **Cuestionarios (Listas de comprobación)**
- **Entrevistas**
- **Autodescripción del puesto**
- **Reuniones grupo**
- **Solicitudes**
- **Participación, etc.**

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

NECESIDAD DE FORMACIÓN

Necesidades de formación basadas en términos de deficiencia o discrepancia presente.

Necesidades de formación orientadas al futuro. Se entiende la formación como una oportunidad para afrontar necesidades futuras.

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

NECESIDAD DE FORMACIÓN

Necesidad de formación como deficiencia o discrepancia

Desempeño Deseado

~~Desempeño Presente~~

Necesidad
Formativa

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

NECESIDAD DE FORMACIÓN

Necesidad de formación como deficiencia o discrepancia

Cuando el personal no desempeña o podría desempeñar las funciones o tareas asignadas con la calidad necesaria, por carecer de conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución

¿Cómo se cubren dichas necesidades?

ACCIONES FORMATIVAS

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

NECESIDAD DE FORMACIÓN

Necesidad de formación como deficiencia o discrepancia

Origen de las necesidades (Blake, 1997)

1. Discrepancias-Problemas

Organización: resultados esperados y reales

Personal: ejecución insatisfactoria

2. Cambios.Externos: demanda, gustos, economía, tecnolog.

Internos: nuevos productos, estilos dirección,
métodos de trabajo, tecnologías...

3. Incorporación nuevas tareas. Enriquecimiento puestos

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Tipos **NECESIDAD DE FORMACIÓN**

1. Según el momento de la vida laboral de los empleados
 - a. Formación de incorporación o introducción
 - b. Formación durante la vida del individuo en la empresa
 - c. Otras necesidades

2. Según su contenido
 - a. Conocimientos
 - b. Habilidades
 - c. Actitudes

3. Desde un punto de vista estratégico
4. Según el ámbito funcional que pretenda cubrir

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Tipos **NECESIDAD DE FORMACIÓN**

1. Según el momento de la vida laboral de los empleados

a. Formación de incorporación o introducción

b. Formación durante la vida del individuo en la empresa

c. Otras necesidades

Empresa: historia, desarrollo, productos y servicios, derechos y deberes, beneficios sociales, normas y reglamentos....

Trabajo: horarios, salarios, oportunidades promoción, medidas de protección, relaciones con otros puestos...

Actitudes, valores, criterios y patrones de comportamiento

Aprender a realizar su trabajo (Entrenamiento)

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Tipos **NECESIDAD DE FORMACIÓN**

1. Según el momento de la vida laboral de los empleados
 - a. Formación de incorporación o introducción
 - b. Formación durante la vida del individuo en la empresa
 - c. Otras necesidades

Formación inicial no es suficiente

Perfeccionamiento: más perfecta realización del trabajo aprovechando más los materiales, evitando tiempos innecesarios, errores, quejas...

Mantenimiento: reciclaje profesional que permite seguir ocupando los puestos, adaptándonos a ellos y asumiendo las innovaciones y modificaciones experimentadas

Capacitación: proporcionan un puesto distinto al ocupado actualmente. Favorece rotación Interna. Polivalencia. Flexibilidad

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Tipos **NECESIDAD DE FORMACIÓN**

1. Según el momento de la vida laboral de los empleados
 - a. Formación de incorporación o introducción
 - b. Formación durante la vida del individuo en la empresa
 - c. Otras necesidades

Formación para la jubilación

Formación para la expatriación u outplacement

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Tipos **NECESIDAD DE FORMACIÓN**

1. Según el momento de la vida laboral de los empleados
2. Según su contenido
Conocimientos – Habilidades - Actitudes

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Tipos **NECESIDAD DE FORMACIÓN**

1. Según el momento de la vida laboral de los empleados

2. Según su contenido

Conocimientos – Habilidades - Actitudes

(SABER)

- Conocimientos conceptuales sobre la tarea
- Visión estratégica
- Conocimientos técnicos de cada actividad
- Técnicas de mando
- Organización
- Métodos de trabajo
- Seguridad e Higiene
- Valores cultura empresarial

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Tipos **NECESIDAD DE FORMACIÓN**

1. Según el momento de la vida laboral de los empleados

2. Según su contenido

Conocimientos – Habilidades - Actitudes

(PODER)

Habilidades motoras (movimientos corporales)

Habilidades cognitivas (factores mentales)

- Capacidad de abstracción
- Capacidad de generalización
- Idear e imaginar
- Identificar variables
- Reconocer oportunidades
- Ponderar riesgos....

Habilidades interpersonales (interacciones)

- Comprender personas
- Generar comportamientos
- Conocer razones de conducta

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Tipos **NECESIDAD DE FORMACIÓN**

1. Según el momento de la vida laboral de los empleados

2. Según su contenido

Conocimientos – Habilidades - Actitudes

(QUERER)

Disposición global de los individuos que predispone sus acciones hacia determinados objetivos o metas

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Tipos

NECESIDAD DE FORMACIÓN

1. Según el momento de la vida laboral de los empleados
2. Según su contenido
3. Desde un punto de vista estratégico

Reactivas:

actuales y ciertas, deducidas de la observación de problemas

Proactivas:

anticiparse al futuro y responder a sus exigencias

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Tipos **NECESIDAD DE FORMACIÓN**

1. Según el momento de la vida laboral de los empleados
2. Según su contenido
3. Desde un punto de vista estratégico
4. Según el ámbito funcional que pretenda cubrir

Vertical:

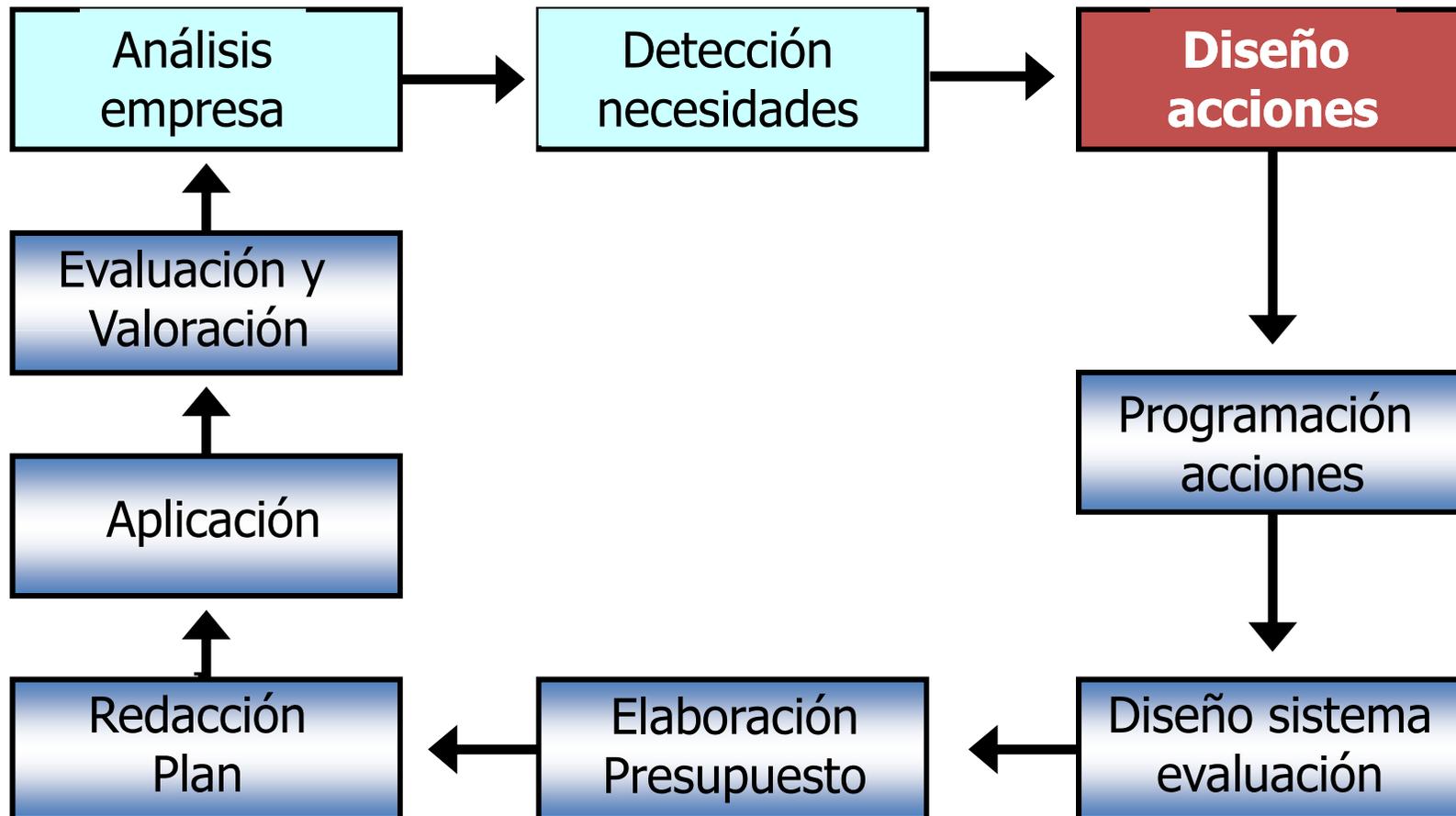
aspectos de una tarea específica
o grupo de tareas muy relacionadas

Horizontal:

aspectos de tareas que no están relacionadas entre sí

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS

Diseño acciones

1.- OBJETIVOS

- Deben expresarse de forma clara y precisa.
- Debe quedar claro las expectativas de la formación (qué debe ser capaz de hacer el empleado tras la formación)
- Debe quedar claro el nivel (desde simple información hasta dominio absoluto)

2.- CONTENIDO

Vendrá determinado por:

- Necesidades formativas detectadas
- Objetivos perseguidos
- Características de los empleados

Deben ser **pertinentes** (útiles y necesarios) y **relevantes** (que tengan importancia para el logros de los objetivos)

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS

2.- CONTENIDO

Tres grados de aprendizaje de habilidades:

1-Destrezas básicas: gramaticales, matemáticas, de seguridad, de lectura, de escucha y de escritura.

2-Habilidades interpersonales: Capacidad comunicación, de relacionarse, de liderazgo y de negociación, habilidades organizativas y de uso de tiempo.

3-Habilidades integradoras y conceptuales: Planificación estratégica, diseño organizativo y establecimiento de políticas.

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS

Diseño acciones

3.- ALUMNOS

Vendrá determinado por:

- Detección de necesidades, es decir aquellos empleados en los que se hayan detectado carencias formativas.
- Su motivación

4.- MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS DIDÁCTICOS

Vendrá determinado por:

- Objetivos perseguidos
- Contenido del programa formativo
- Destinatarios del programa
- Regla: cuanto más fomente la actividad del sujeto, mejor método será.

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS

Diseño acciones

5.- LUGAR

Dentro de la empresa

- Evita desplazamientos
- Barato
- Propicia interrupciones
- No cambia de ambiente, cuesta desconectar
- Recelo de empleados que no reciben la formación
- Normalmente para destrezas básicas del trabajo

Fuera de la empresa

- Menos interrupciones
- Cambias de ambiente, desconectas
- Evitas mejor el recelo de empleados que no reciben la formación
- Desplazamientos más costosos
- Caro
- Normalmente para habilidades conceptuales e integradoras

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS

**Diseño
acciones**

6.- DURACIÓN Y PROGRAMACIÓN

DURACIÓN: Es función de

- **Objetivos**
- **Participantes**
- **Contenidos**
- **Formadores**
- **Recursos disponibles**

PROGRAMACIÓN:

Consiste en la organización y secuenciación de los contenidos.
El programa debe ser claro, coherente y sin lagunas

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS

**Diseño
acciones**

7.- HORARIO Y MOMENTO

HORARIO:

¿Dentro o fuera de la jornada laboral?

Hay que considerar:

1. Las preferencias de los implicados
2. Los condicionantes pedagógicos
3. Los condicionantes técnicos

MOMENTO:

Que evite el olvido...

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS

Diseño acciones

8.- INSTRUCTORES Y PROFESORES

Hay que considerar:

- ¿Internos o externos?
Internos: Hab. básicas.
Externos: Hab. Interpers. y conceptuales.
- Relacionada con el método de formación
- Depende de € ...

9.- TIPOS DE PRUEBAS A REALIZAR

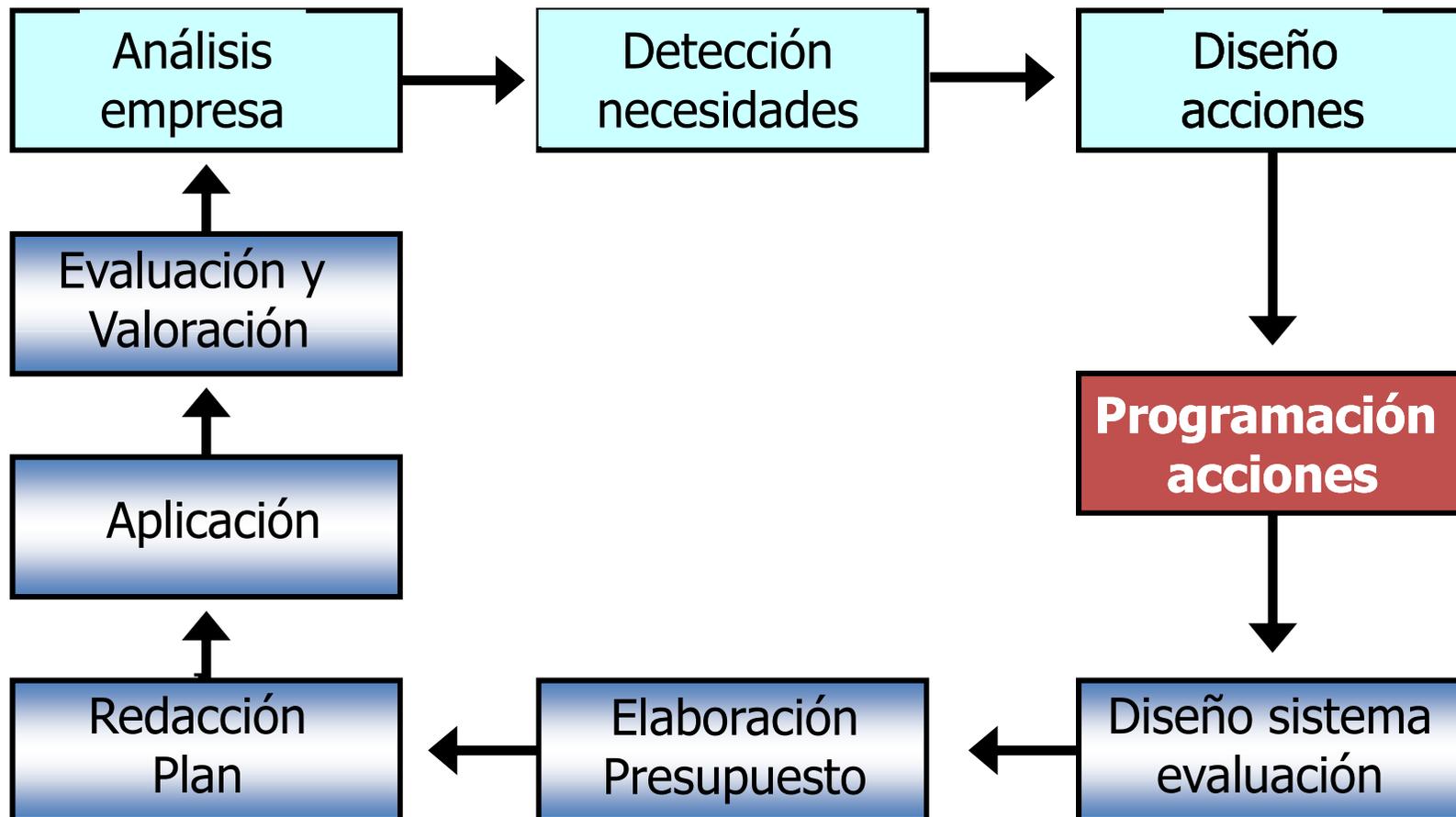
- Exámenes
- Informes
- Valoración individual del profesor
- Etc.

10.- PRESUPUESTO



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



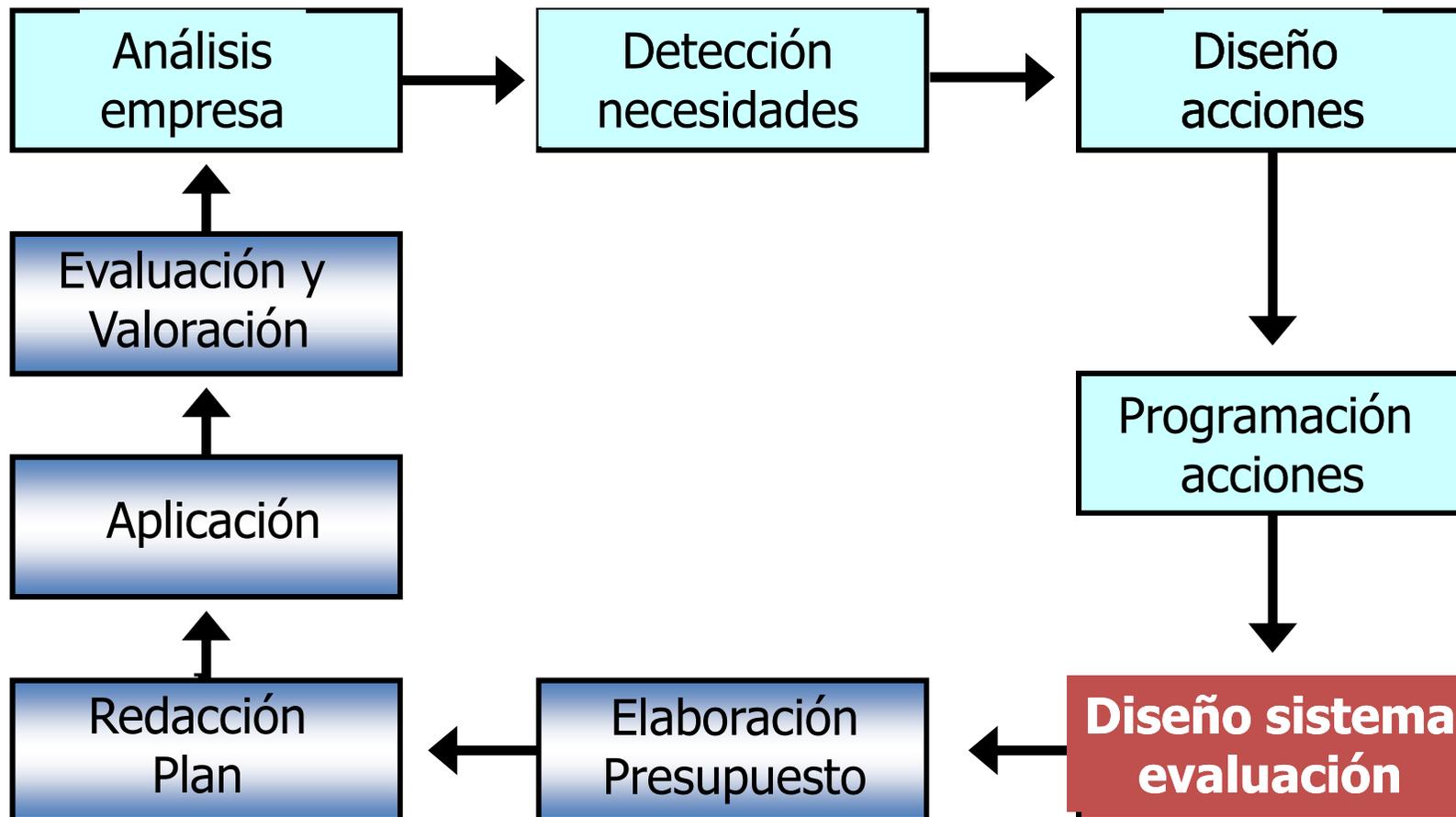
PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS

Hay que especificar:

1. Quiénes participarán en la evaluación/valoración
2. Los elementos a evaluar
3. Los parámetros sobre los que se debe obtener la información necesaria y los instrumentos útiles para obtener los datos relativos al éxito de la formación
4. La periodicidad con que se van a obtener los datos para la evaluación

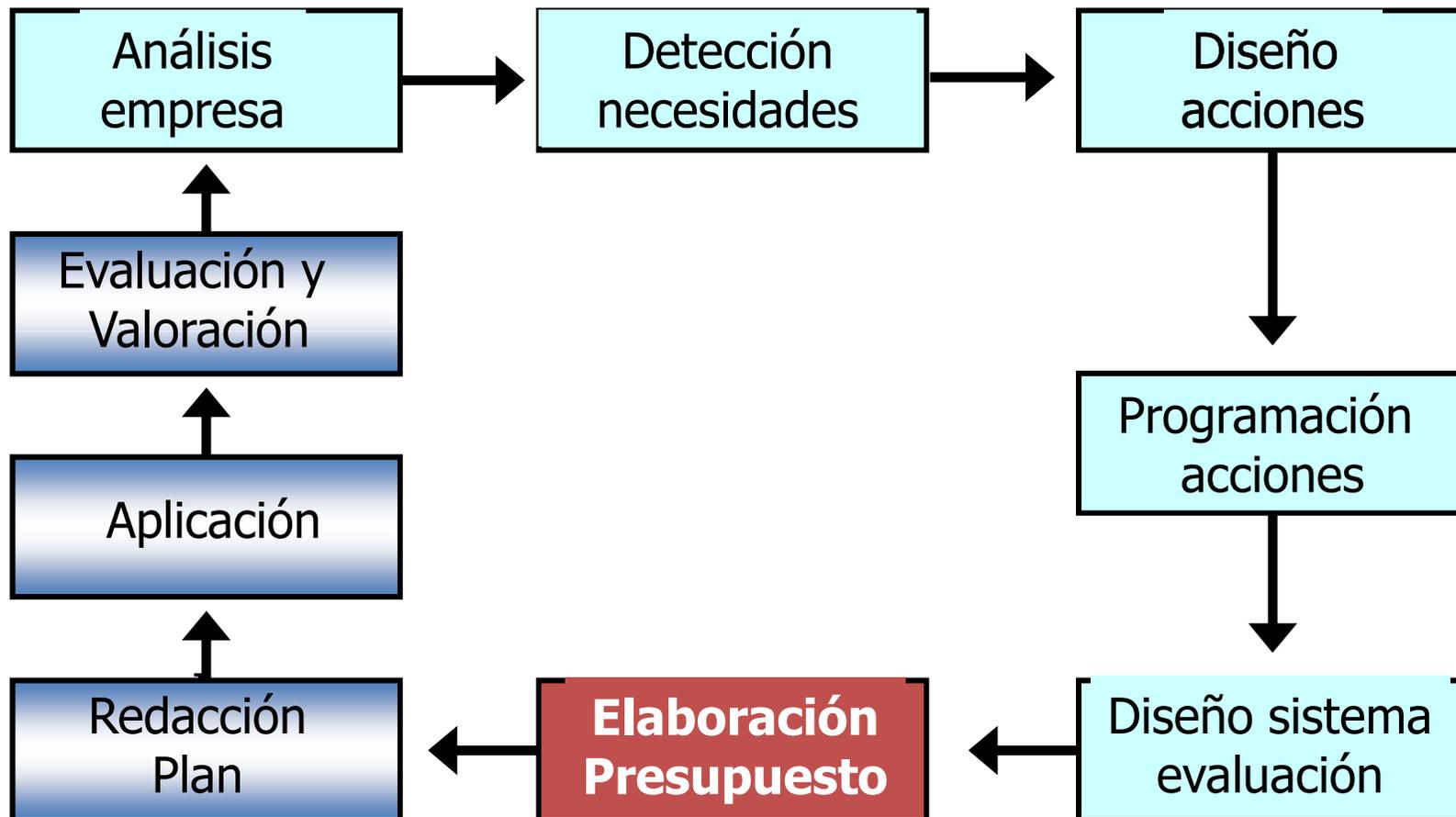
Comprobar el grado de logro de los objetivos de formación con objeto de revisar el plan y las acciones para corregir posibles errores

Diseño sistema evaluación



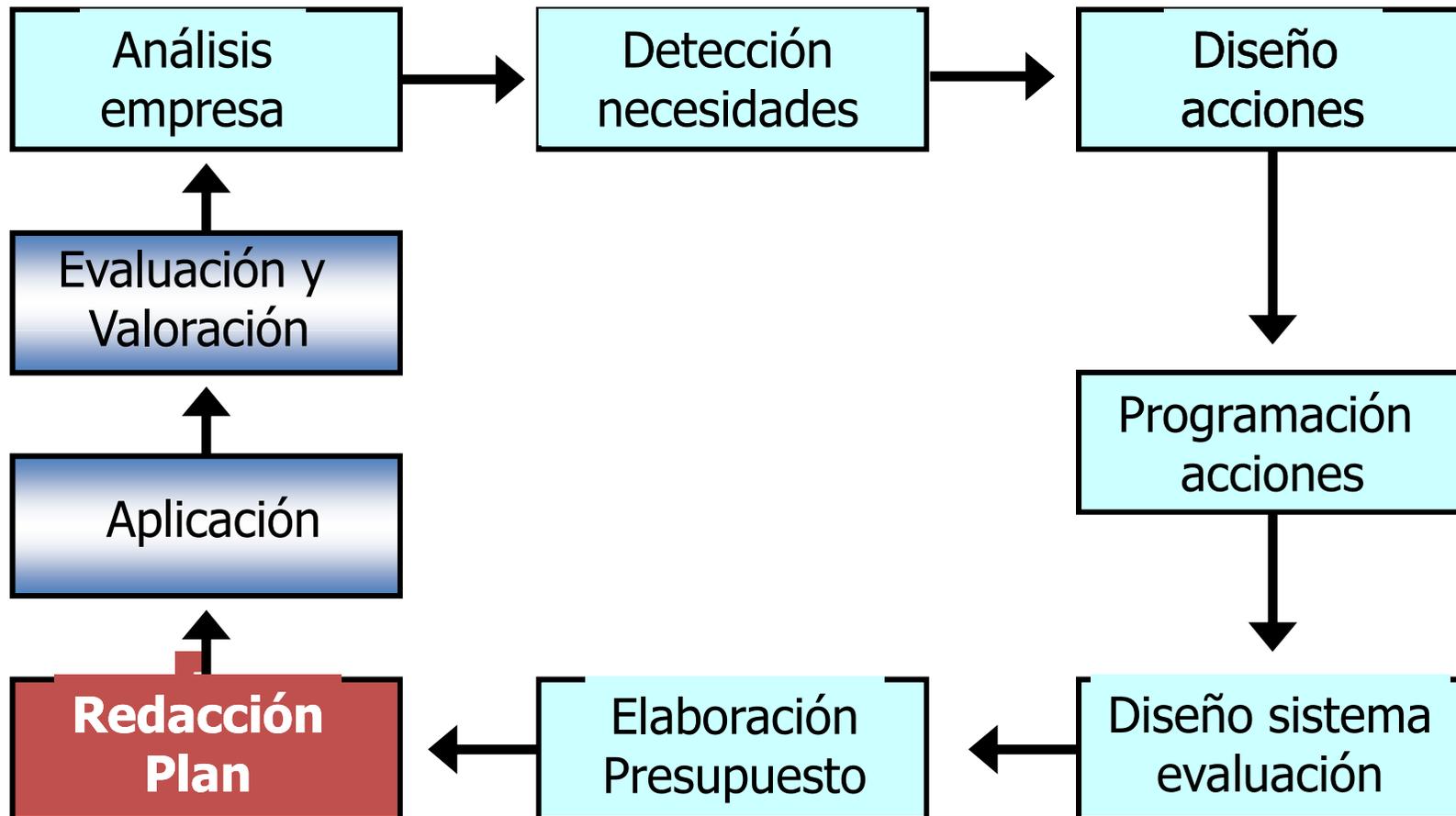
PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS

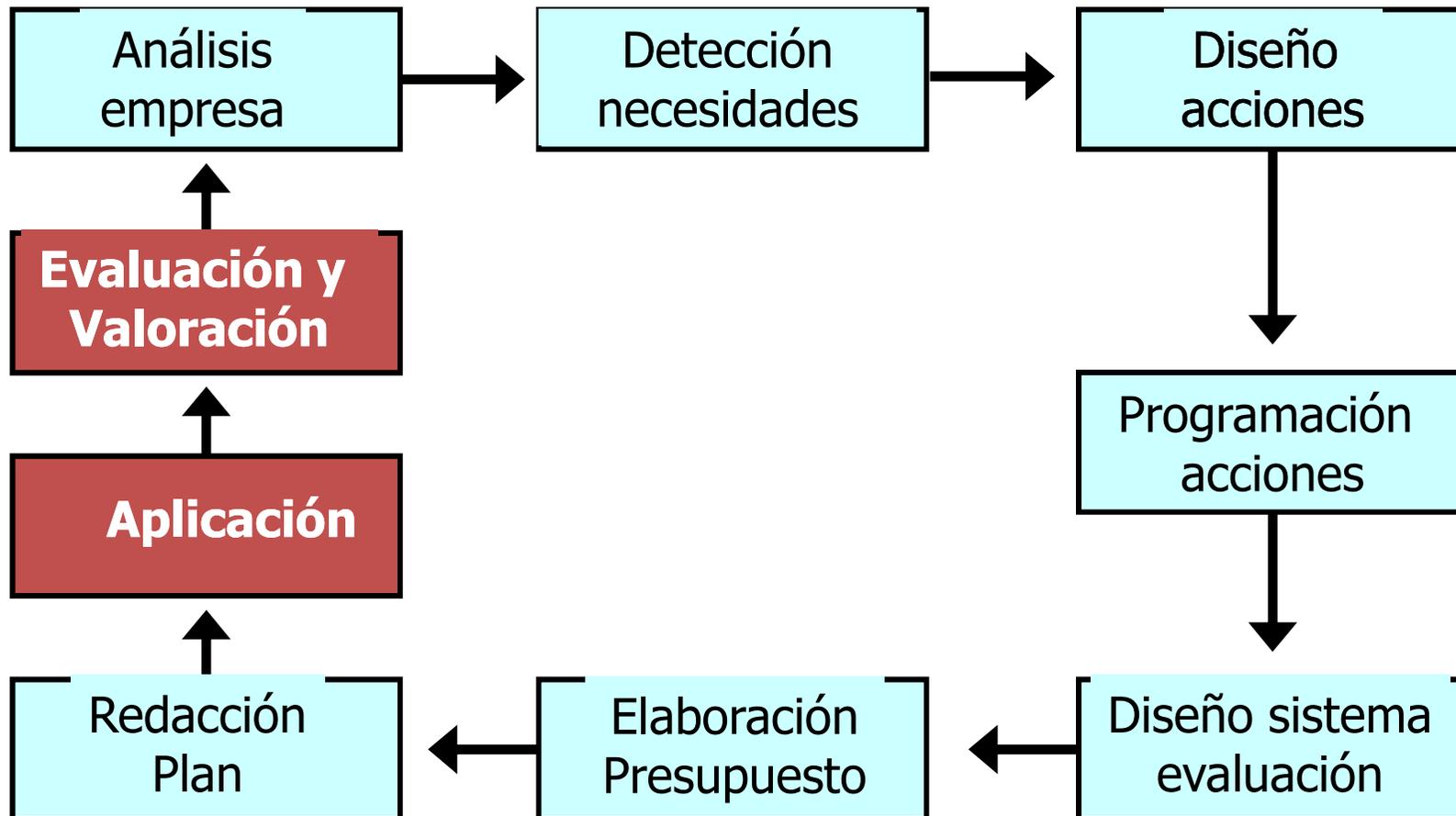
Plan de Formación

- Política de Formación de la Empresa
- Situación y Estrategia de la Empresa
- Necesidades de Formación a CP y MP
- Listado de acciones formativas por tipo de empleados
- Programación
- Presupuesto
- Comunicación del Plan



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

PLAN DE FORMACIÓN: ETAPAS



PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

MEDIDAS PARA AUMENTAR LA EFICACIA Y RETENCIÓN DE CONOCIMIENTOS

ANTES DE LA FORMACIÓN:

- AGRUPAR A LAS PERSONAS EN GRUPOS HOMOGÉNEOS EN CUANTO CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y ESTILO PREFERIDO DE APRENDIZAJE.
- EVALUACIÓN PREVIA DE LA MOTIVACIÓN Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.
- COMUNICACIÓN Y COMPRESIÓN DE LOS OBJETIVOS Y RECOMPENSAS.

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

MEDIDAS PARA AUMENTAR LA EFICACIA Y RETENCIÓN DE CONOCIMIENTOS

DURANTE LA FORMACIÓN:

- PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL SUJETO + PRÁCTICA.
- ESTABLECIMIENTO OBJETIVOS+ CONOCIMIENTO RDOS.
- ORGANIZACIÓN Y CONTENIDO DEL MATERIAL

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.

MEDIDAS PARA AUMENTAR LA EFICACIA Y RETENCIÓN DE CONOCIMIENTOS

DESPUÉS DE LA FORMACIÓN:

3 MEDIDAS PARA TRANSFERIR CONDUCTAS APRENDIDAS A TRABAJO:

- QUE SE DEN EN LA FORMACIÓN CONDICIONES IDÉNTICAS A LAS DEL TRABAJO.
- ENSEÑAR PRINCIPIOS DE APLICACIÓN DE LAS CONDUCTAS APRENDIDAS A LA SITUACIÓN DE TRABAJO.
- UN PLAN CONTRATADO.

FUNDAMENTAL: ESTABLECIMIENTO METAS + RECOMPENSAS.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

1. Métodos de formación en el puesto de trabajo

2. Métodos de formación fuera del puesto de trabajo

3. Métodos de formación mixtos

Métodos: f (tipo aprendizaje, €, tiempo)

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Empleado aprende a realizar el trabajo asignado a medida que lo va ejecutando bajo la tutela de un trabajador experimentado, supervisor o instructor

Características

1. Individual
2. Activo
3. Práctico y específico
4. Maximizador del principio de transferencia (habilidades)
5. No necesita un equipo ni espacio especial
6. El coste de la formación se compensa, en parte, por la producción mientras aprende
7. El aprendizaje se produce por observación e imitación de conductas

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

1. Entrenamiento o *training*

2. Rotación de puestos

**3. Asesoría y reemplazo o
sustitución**

**4. Asignación de cometidos
especiales**

1. Entrenamiento o *training*

2. Rotación de puestos

3. Asesoría y reemplazo o sustitución

4. Asignación de cometidos especiales

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

Método de los cuatro pasos

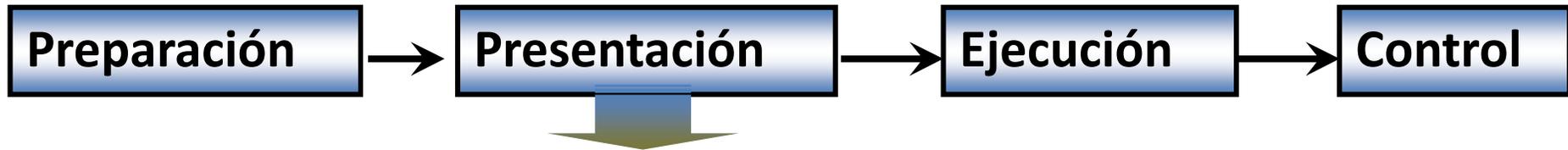


El instructor:

- Analiza el trabajo a enseñar, lo descompondrá en sus fases principales, identificará los puntos clave
- Prepara al trabajador tratando de despertar su interés, generar un ambiente cómodo y distendido, averiguará sus conocimientos previos, lo colocará en una posición adecuada, etc.
- Selecciona, aquél/aquellos métodos que mejor se adapten a las características del empleado, sea más productivo y genere menos costes
- Prepara el material y entorno físico en que va a enseñar al empleado.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

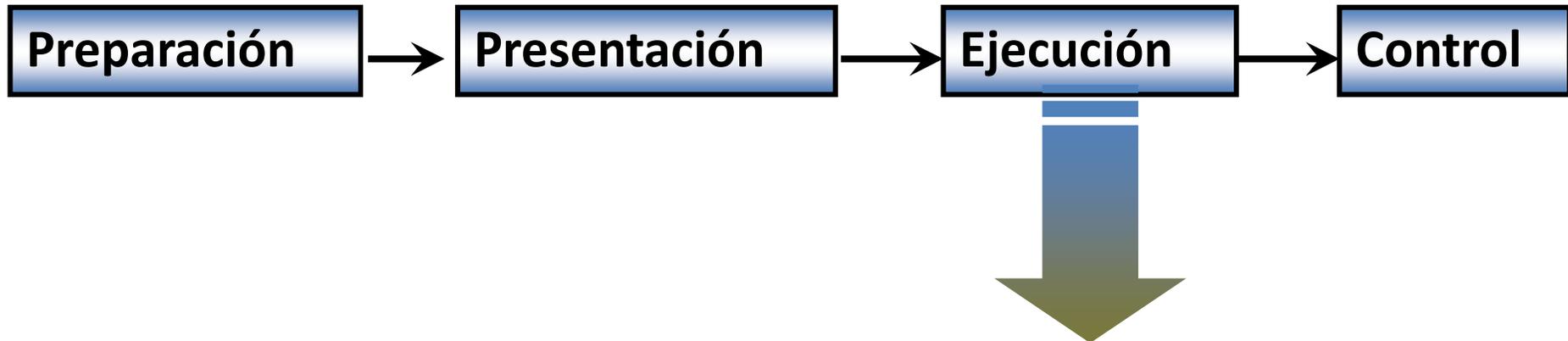
Método de los cuatro pasos



Explicación, presentación e ilustración, paso a paso, y destacando los puntos clave de modo claro, lento y sencillo, del trabajo a realizar.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

Método de los cuatro pasos



El empleado *realiza y explica* la operación *bajo la supervisión del instructor* que recalca los puntos clave para reforzar y recordar lo explicado, **haciendo énfasis en la calidad del trabajo** y no en la cantidad ni velocidad.
Corregir los errores y solucionar todo tipo de dudas en la ejecución

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

Método de los cuatro pasos



Se ***deja solo al empleado*** para que vaya trabajando, se le visitará con frecuencia, cada vez menor, para ayudarlo y controlarlo fomentando las preguntas y respuestas aclaratorias.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

Ventajas del Entrenamiento

- El contacto directo entre supervisor, normalmente la persona encargada del entrenamiento, y empleado fomenta el conocimiento, la adaptación mutua y comunicación entre ambos.
- Al desarrollarse de modo individual, a menudo resulta flexible y rápido, ya que se adapta a las características de la persona entrenada.
- Se adapta en todo momento a la realidad del trabajo, propiciando la transferencia de lo aprendido desde el mismo momento en que se aprende.
- Al realizarse en el propio puesto de trabajo, ahorra costes

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

Desventajas del Entrenamiento

1. De carácter general

- La **falta de programación**: resulten breves, poco estructurados, no se cumplan los cuatro pasos y no sean eficientes.
- El **número de personas que lo recibe** suele y debe ser **reducido**.
- Los **costes** del entrenamiento, en caso de materiales valiosos pueden ser muy elevados, e incluso pueden tener consecuencias irreversibles.

2. De carácter específico...

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

Desventajas del Entrenamiento

1. De carácter general
2. De carácter específico

El instructor:

- no siempre cumple los requisitos enunciados;
- se suele resistir a dedicar esfuerzos y tiempo en enseñar a otros (rapidez)
- la relación jerárquica puede enturbiar la atmósfera en que se lleva a cabo

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

2. De carácter específico

Relativas al alumno:

- La falta total de experiencia previa puede llegar “desesperar” a los instructores
- la existencia de habilidades y hábitos adquiridos en otros lugares
- en el caso de trabajadores eficientes en su trabajo, para aumentar el rendimiento en unas actividades, se puede perjudicar el desempeño en otras.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

2. De carácter específico

Relacionadas con el trabajo para el que se proporciona el entrenamiento:

- en trabajos complejos y poco estructurados, es necesario prolongar y descomponer mucho más el trabajo;
- en el caso de trabajos que se realizan ante el público, el entrenamiento de los empleados en su presencia puede perjudicar la imagen de la empresa.

TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

1. Entrenamiento o *training*

**2. Rotación de
puestos**

**3. Asesoría y reemplazo o
sustitución**

**4. Asignación de comedidos
especiales**

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

2. Rotación de puestos

Hacer **pasar al empleado de un puesto a otro**, durante **lapsos de tiempo** relativamente **breves**, en los cuales, **adquiere experiencia y conocimientos de diversas áreas** de la organización.

Es necesario contar la colaboración de los departamentos por los que va a ir pasando el alumno, que se le preste la adecuada atención y se le asigne un instructor.

Es difícil lograr esta colaboración, debido a **la presión del trabajo diario** que deben desarrollar, al que se le añadirá la de tener que enseñar a un individuo que pronto se marchará del puesto para el que se le prepara.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

Ventajas de la rotación de puestos

- Formación totalmente práctica.
- Permite al empleado conocer los puestos que prefiere y para los que resulta más apto, e identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Proporciona al empleado una visión de conjunto sobre la organización, sus políticas, estilos de dirección, sus problemas, etc. especialmente, en caso de ocupar puestos directivos.
- Aumenta el círculo de relaciones del empleado gracias a los cuales se facilita y estimula la comunicación y cooperación interdepartamental.
- Dota a la empresa y los departamentos de flexibilidad, al permitir una rápida y efectiva sustitución del personal.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

Desventajas de la rotación de puestos

- Obliga al empleado a aprender rápido, ya que en un breve periodo de tiempo va a ocupar puestos diferentes. De la **amplitud del periodo** en que ocupe cada puesto **dependerá el que conozca la totalidad** del trabajo.
- Debilita la dedicación de un empleado a un trabajo dado, aunque puede incrementar la lealtad hacia la empresa como un todo.
- Se les suelen encomendar cometidos de baja calidad en cada puesto, lo que puede generar en el individuo actitudes negativas.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

1. Entrenamiento o *training*

2. Rotación de puestos

**3. Asesoría y
reemplazo o
sustitución**

**4. Asignación de cometidos
especiales**

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

3. Asesoría y reemplazo o sustitución

El individuo trabaja directamente con la persona a la que va a reemplazar, mientras esta última se responsabiliza de su asesoramiento.

El aprendiz comienza a desempeñar algunas funciones de la persona que va a suplir, lo que le da la oportunidad de aprender trabajando y se le orienta sobre las tareas que habitualmente desarrolla la persona a suplir.

Posteriormente, aprovechando las ausencias, sustituye a esa persona, responsabilizándose totalmente del trabajo a desarrollar, de este modo, se le pone a prueba, aprende el trabajo y la organización puede contar con personal capacitado para cubrir vacantes.

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

3. Asesoría y reemplazo o sustitución

Se **usa** para la formación de personal directivo y da una gran flexibilidad a las empresas.

Su efectiva aplicación requiere de una adecuada planificación de plantillas, ya que se suele aplicar en los momentos previos y durante vacaciones y bajas laborales previsibles.

Su eficacia depende de las capacidades del instructor y de que se comprenda su filosofía, .

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

1. Entrenamiento o *training*

2. Rotación de puestos

3. Asesoría y reemplazo o
sustitución

4. Asignación de
cometidos
especiales

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

4. Asignación de cometidos especiales

Se encarga al sujeto en formación, individualmente o en equipo, un trabajo de particular importancia.

De este modo se estimula a la persona a informarse acerca de un tema concreto

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

TÉCNICAS DE FORMACIÓN FUERA DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Orientadas al contenido

2. Basadas en el proceso

3. Mixtas

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

1. Orientadas al contenido

1. Lección magistral
2. Conferencias
3. Demostraciones
4. Visitas sobre el terreno
5. Formación a distancia

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

2. Basadas en el proceso

Intentan cambiar actitudes, desarrollar autoconsciencia o experiencia sobre otros y modificar habilidades personales de los sujetos

Representación de papeles

Consiste en representar situaciones reales o hipotéticas en las que algunos participantes adoptan una identidad particular, tratando en ellas de solucionar problemas mientras el resto actúan como observadores

Presentación de modelos

Consiste en presentar modelos a los empleados a través de películas o videos en los que se muestran los comportamientos adecuados y que deben ser aprendidos

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

TÉCNICAS MIXTAS DE FORMACIÓN

1. Seminarios

2. Reuniones de grupo

3. Debates

4. Simulación

- *Estudio de casos*

- *Estudio de incidentes (igual que el estudio de casos pero ocultando datos)*

PROGRAMAS DE FORMACIÓN: MÉTODOS Y MEDIOS

Técnicas De Formación Basadas en el Uso de las Nuevas Tecnologías

- 1. Videos y CD Interactivos**
- 2. Internet e intranet: *e-LEARNING***

VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN

4.- Valoración de la Formación

Efectos positivos generados por la formación para el **empleado** que la recibe:

1.- En el ámbito personal

Desarrollo personalidad, mayor satisfacción personal, seguridad en sí mismos, motivación,...

2.- En el ámbito profesional

Ganancias extras, promoción, movilidad, empleabilidad,...

4.- Valoración de la Formación

Los efectos generados por la formación **para la empresa** que la proporciona y en la que trabajan sus beneficiarios se pueden analizar:

1.- Desde el punto de vista global de la empresa

A través de un análisis global de su funcionamiento, mediante el uso de **indicadores de eficiencia**, posición en el mercado, puesta al día en tecnologías, productividad, recursos físicos y financieros

2.- Desde el punto de los empleados

A través de un análisis de la eficiencia lograda de forma individual por el trabajador que repercute, en último término, en los resultados empresariales

4.- Valoración de la Formación

Preguntas a responder por cualquier método de valoración

¿Se ha producido algún cambio?

¿Se debe el cambio a la formación?

¿Se relaciona el cambio verdaderamente con el logro de los objetivos de la organización?

¿Se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo programa de formación?

4.- Valoración de la Formación

Niveles sobre los que debe recogerse información

Nivel 1:

Reacción de los participantes ante el programa de formación

Nivel 2:

Aprendizaje de los contenidos del programa

Nivel 3:

Comportamiento profesional del empleado una vez finalizada la formación

Nivel 4:

Resultados para la empresa

Nivel 5:

Cálculo de la rentabilidad de la inversión

4.- Valoración de la Formación

Indicadores de comportamientos profesionales

- Hábitos de trabajo: absentismo, impuntualidad, infracciones, etc.
- Ambiente de trabajo: conflictos, reclamaciones, acciones disciplinarias, etc.
- Actitudes del trabajador: integración, lealtad, asunción de responsabilidades, etc.
- Iniciativa: sugerencias realizadas, etc.
- Habilidades: número, rapidez y calidad de las decisiones tomadas, solución de problemas, etc.
- Servicio al cliente: satisfacción y quejas, tiempo de repuesta, etc
- Efectividad del equipo: cooperación, comunicación, conflictos, etc

4.- Evaluación de los resultados de Formación

Indicadores de cambios en los parámetros físicos de la explotación de la empresa

-Producción: unidades producidas, facturación lograda, clientes captados, etc.

-Calidad: desperdicios, reparaciones, productos defectuosos, felicitaciones-quejas etc.

-Tiempo: lentitud de maquinaria, horas extraordinarias, tiempo de realización de proyectos, etc

-Costes: generales, variables, de accidentes, etc.