



Educación para el empleo

**Grado en Pedagogía
Universidad de Málaga**

**Gestión Pedagógica de las Organizaciones Sociales,
Empresariales y Educativas**

**Dr. Sergio Moldes-Anaya
Dto. Teoría e Historia de la Educación
y Métodos de Investigación y Diagnóstico
Universidad de Málaga, España.
smoldes@uma.es**

¿Qué vamos a ver en esta presentación?

Seminario inicial

- Descubrir qué es y para qué sirve un Plan de Formación.
- Identificar las políticas de formación en la empresa.
- La estructura básica de un Plan de Formación.

¿Qué es y para qué sirve un Plan de Formación?

Un **Plan de Formación** es un documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar la *formación* de su personal por un período determinado. El Plan se inscribe, pues, dentro de la **estrategia de la empresa** y debe incluir: **El público** a quien va dirigido, las **acciones formativas necesarias**, el **presupuesto**, los **resultados esperados** y cómo se **evaluará** el grado de consecución de los **resultados tras su aplicación**.

¿Qué es y para qué sirve un Plan de Formación?

El propósito de la formación así concebida es el de capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados. La formación se define, por tanto, como una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizarlos conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción para la persona.

Las políticas de formación en la empresa

Las políticas de formación de la empresa como marco de referencia

En la medida en que la compañía tiene establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, el plan formativo debe constituirse en un pilar de apoyo para el éxito de esas políticas.

- Si las políticas son de expansión, prevén la entrada de nuevo personal, captar nuevos segmentos de mercado, el plan deberá contener acciones encaminadas a formar a ese nuevo personal, procurando una rápida adaptación a los valores y cultura de la empresa; así como potenciar su capacidad de penetración para ganar esos nuevos espacios comerciales.

Las políticas de formación en la empresa

Las políticas de formación de la empresa como marco de referencia

- Si, por el contrario, la política es de ajuste y concentración, la formación deberá reflejar acciones capaces de generar una mejor gestión de costes, creación de sinergias, reciclajes y conversiones de puestos y ámbitos organizativos.

EN TODO CASO:

- El Plan de Formación deberá adecuarse a la proyección de esas *políticas*, igualmente en su apoyo, concretándose en consecuencia en diferentes acciones de planificación que identifican la estructura de desarrollo de la organización.

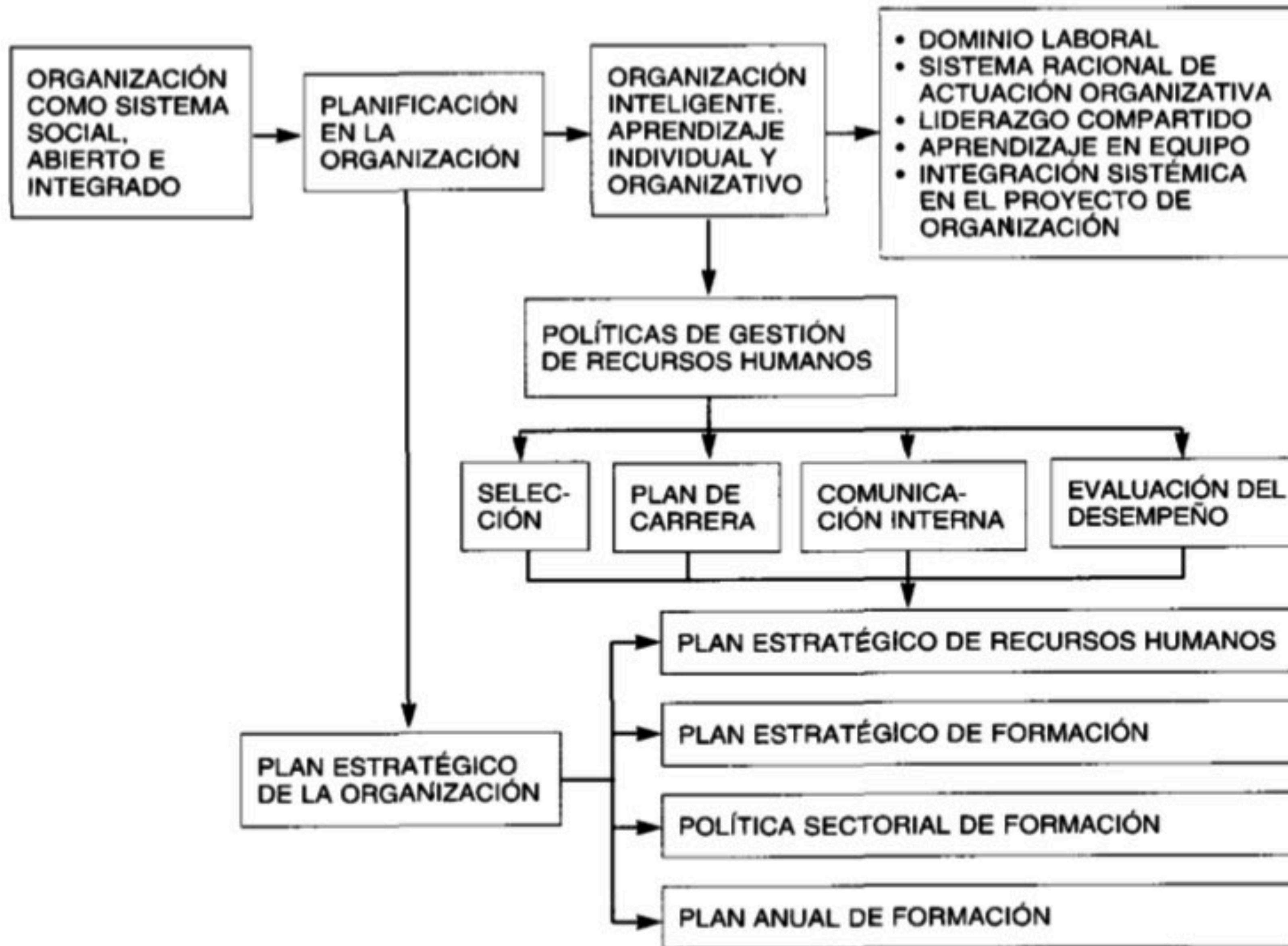
Las políticas de formación en la empresa

Las políticas de formación de la empresa como marco de referencia

La estructura de planificación de las organización están basadas en:

1. Plan estratégico de la empresa; incluye los recursos materiales, humanos y tecnológicos.
2. Plan estratégico de recursos humanos; incluye los planes de empleo, relaciones laborales, etc.
3. Plan estratégico de formación; recoge las líneas estratégicas, los recursos disponibles y las personas objeto (clientes internos o trabajadores).
4. Política de formación; necesidades prioritarias y cursos a impartir para dar respuesta.
5. Plan anual de formación (instrumental), recoge la intrdocucción, la política de formación, los objetivos generales, la detección de necesidades, los programas, el presupuesto y la evaluación.

Las políticas de formación en la empresa



Las políticas de formación en la empresa

Los modelos de planificación de la formación

Existen maneras de aproximarse a la **planificación de la formación** que vienen motivadas por **criterios más próximos al control procesual y final constante y exhaustivo, a la figura del participante, al elemento económico o a la conjunción de los mismos**. Todos ellos son igualmente válidos, aunque resultan de mayor utilidad en determinados momentos y circunstancias. **Dependerá de las características de la empresa, sus necesidades y contexto concreto, así como de la experiencia en formación y de la viabilidad económica y estratégica que ésta posea.**

Las políticas de formación en la empresa

Los modelos de clásicos de la planificación de la formación

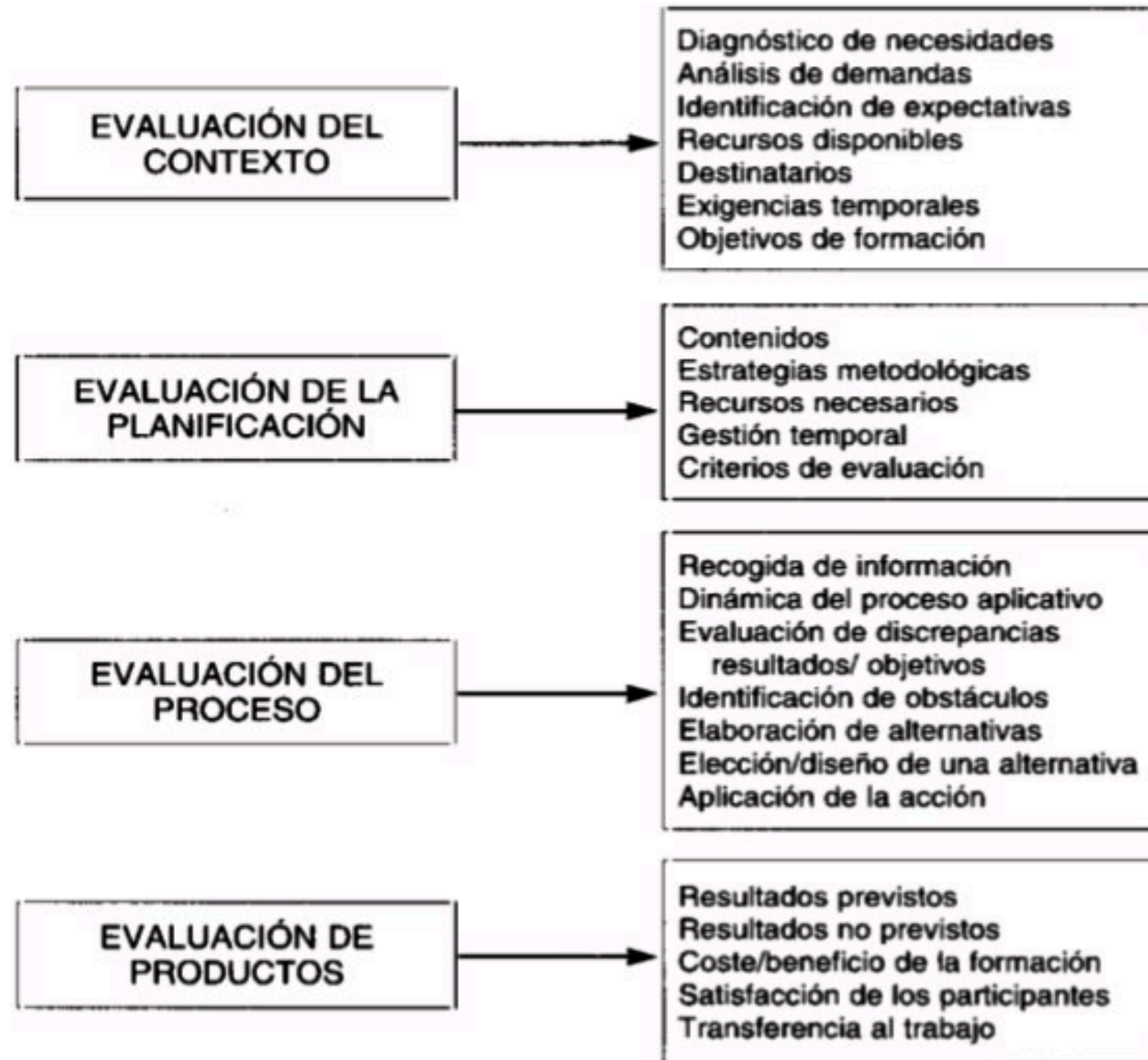
	<i>Modelo administrativo</i>	<i>Modelo sociológico</i>	<i>Modelo económico</i>
<i>Características</i>	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación continua.• Mejora de la eficacia de la organización.• Búsqueda de la eficiencia técnica.	<ul style="list-style-type: none">• Basado en los participantes.• Busca relacionar la planificación de la formación con las demandas del mercado laboral.• Formación como factor de cambio y desarrollo personal y profesional.	<ul style="list-style-type: none">• Basado en la rentabilidad.• Dimensión económica de la formación.• Formación como inversión rentable.• Papel de la formación en el desarrollo socio-económico de la organización.
<i>Peculiaridades</i>	Control exhaustivo del proceso formativo.	Orientación al desarrollo completo de los participantes	Rentabilidad económica como meta formativa.
<i>Destinatarios</i>	Organizaciones preocupadas por el proceso de formación.	Organizaciones preocupadas por el aprendizaje de los participantes.	Organizaciones preocupadas por el valor económico de la acción formativa.

Las políticas de formación en la empresa

Los modelos de planificación de la formación

Existen maneras de aproximarse a la **planificación de la formación** que vienen motivadas por **criterios más próximos al control procesual y final constante y exhaustivo, a la figura del participante, al elemento económico o a la conjunción de los mismos**. Todos ellos son igualmente válidos, aunque resultan de mayor utilidad en determinados momentos y circunstancias. **Dependerá de las características de la empresa, sus necesidades y contexto concreto, así como de la experiencia en formación y de la viabilidad económica y estratégica que ésta posea.**

El modelo administrativo



El modelo sociológico

1. PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE NECESIDADES

1.1 Situación futura.

1.2 Situación actual.

1.3 Comparación entre ambas situaciones. Modelo de competencias (qué formación actual y qué se necesita).

1.4 Problemas de rendimiento. Estimación rendimiento esperado y rendimiento real.

2. DISEÑO DE ACCIONES FORMATIVAS

2.1 Planes a largo plazo o plan estratégico de formación

2.2 Planes a medio/corto plazo o planes de adiestramiento y formación.

2.3 Planes de desarrollo o perfeccionamiento.

3. DESARROLLO Y DISEÑO DE ACCIONES FORMATIVAS

3.1 Proceso de desarrollo de cursos. Lista y análisis de tareas, objetivos de aprendizaje, contenidos, unidades didácticas, etc.

3.2 Proceso de elaboración de los contenidos de las acciones formativas.

3.3 Proceso de formación del plan de lección.

3.4 Logística (formadores, organización, duración y recursos).

3.5 Proceso de documentación y normalización.

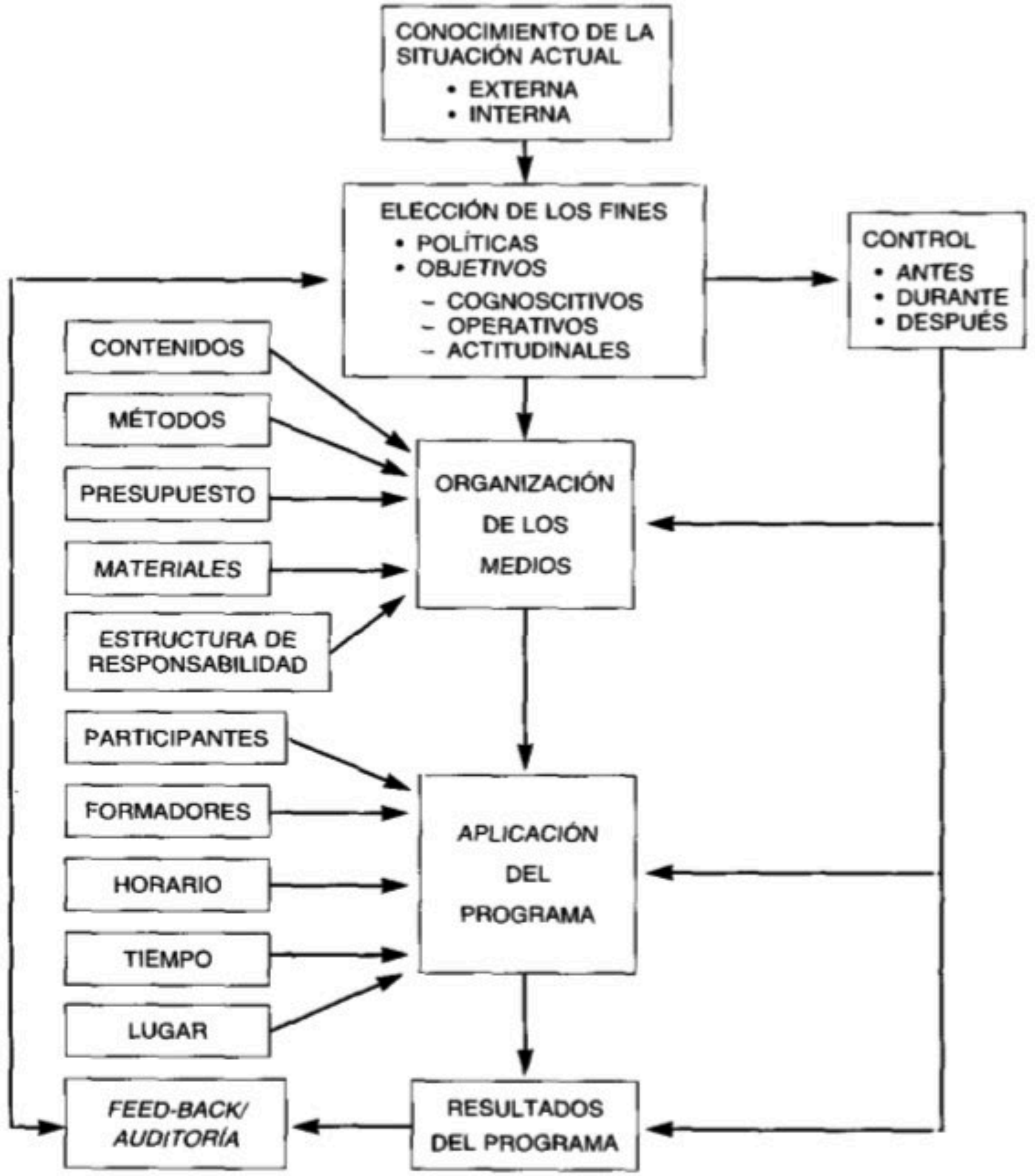
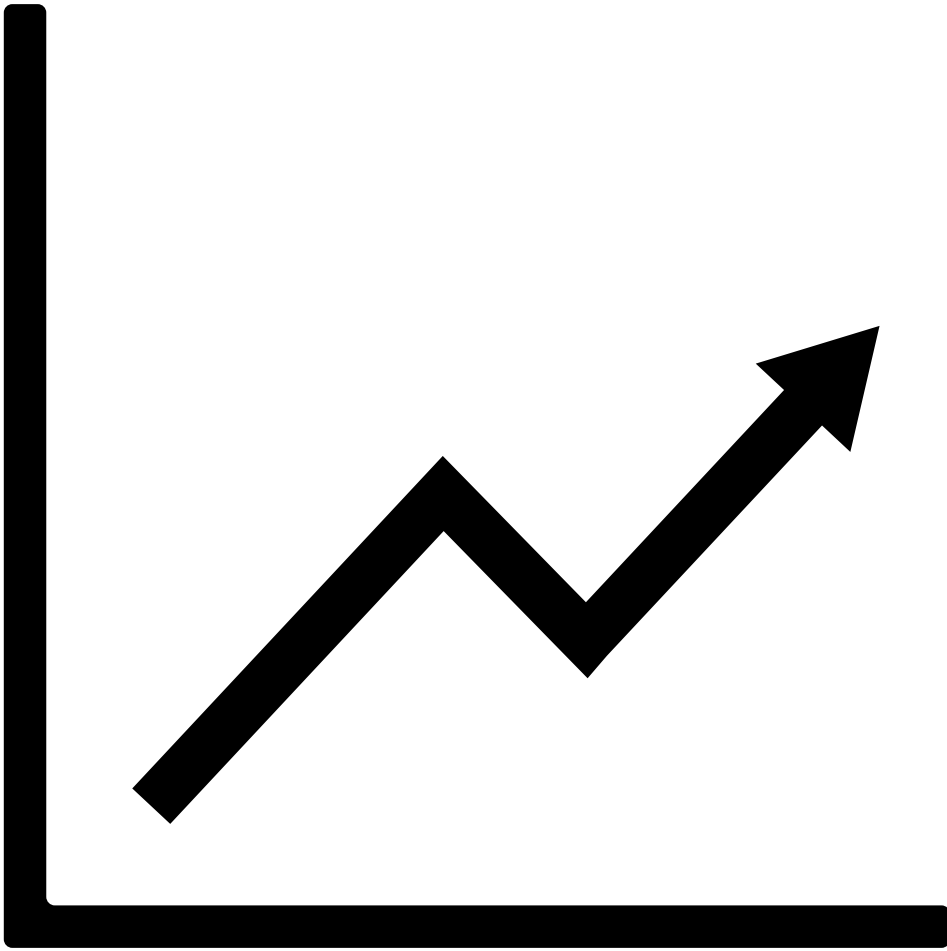
4. IMPLANTACIÓN

4.1 Plan de preparación de cursos nuevos.

4.2 Plan de operaciones: Administración, presupuesto, control y calendario de desarrollo.

4.3 Ejecución: Periodo de pre-formación (diseño), periodo de formación (implantación), periodo de post-formación (revisión).

El modelo del enfoque económico



Las políticas de formación en la empresa

El modelo integrado o enfoque pedagógico.

Modelo adaptado del de Le Boterf (1991) Pain(1989) y Solé y Mirabet (1994 y 1997):

Se define como **un enfoque sistemático/metódico con carácter globalizador que parte de la evaluación continua de la planificación, del protagonismo coordinado del participante y del equipo de formación en el proceso de desarrollo formativo y de su implicación en las etapas de la planificación y ejecución de la formación, así como de la búsqueda de rentabilidad económica, laboral y social del aprendizaje.**

El modelo integrado o enfoque pedagógico.

	<i>Modelo pedagógico</i>
<i>Características</i>	<ul style="list-style-type: none">• Enfoque sistémico/metódico.• Carácter globalizador.• Participante y formador como protagonistas.• Rentabilidad económica, laboral y social del aprendizaje.
<i>Peculiaridades</i>	<ul style="list-style-type: none">• Integración de los diferentes elementos de los modelos clásicos y complejidad en la puesta en marcha.
<i>Destinatarios</i>	<ul style="list-style-type: none">• Organizaciones preocupadas por el control, el aprendizaje y la rentabilidad, de dimensiones grandes y aparato formativo muy estructurado.

El modelo integrado o enfoque pedagógico.

	<i>Modelo pedagógico</i>
<i>Características</i>	<ul style="list-style-type: none">• Enfoque sistémico/metódico.• Carácter globalizador.• Participante y formador como protagonistas.• Rentabilidad económica, laboral y social del aprendizaje.
<i>Peculiaridades</i>	<ul style="list-style-type: none">• Integración de los diferentes elementos de los modelos clásicos y complejidad en la puesta en marcha.
<i>Destinatarios</i>	<ul style="list-style-type: none">• Organizaciones preocupadas por el control, el aprendizaje y la rentabilidad, de dimensiones grandes y aparato formativo muy estructurado.

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

El primer paso cuando se planifica la formación es la detección y el análisis de las necesidades formativas. Estas necesidades provienen directamente del plan estratégico de la empresa, ya que éste proporciona información sobre aquellos aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos.

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

“La necesidad de formación es el índice de discrepancia entre dónde nos encontramos y hacia dónde queremos llegar. O lo que es lo mismo, la manifestación de las diferencias entre las cualificaciones y competencias de los recursos humanos de una empresa y las que son deseables y alcanzables”

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

- ***Necesidades de formación reactivas:*** Son aquellas que se deducen de la observación de problemas concretos y que responden a necesidades formativas actuales y ciertas. Los problemas de productividad resultado de la falta de conocimientos o habilidades de las personas que ocupan un determinado puesto de trabajo son la evidencia de una necesidad de este tipo.

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

- ***Necesidades de formación proactivas:*** Son aquellos vacíos de formación que, si se acertara a cubrirlos, capacitarían al personal de la empresa frente a la innovación. Así, por ejemplo, con un “plus” de formación proactiva los ejecutivos podrían mejorar su valoración del entorno y su visión estratégica y, por lo tanto, sus decisiones.

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

“La formación proactiva trata de anticiparse y responder a las exigencias del futuro. La formación reactiva trata de ofrecer soluciones formativas a los desajustes del presente”

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

- Las necesidades de formación pueden también clasificarse **según el ámbito funcional que se pretenda cubrir**. Así, por ejemplo, se habla de *necesidad de formación vertical* o de *vacío de formación vertical* cuando con las acciones formativas se desea cubrir aspectos de una tarea específica o de un grupo de **tareas muy relacionadas**. Ejemplos clásicos: Dominio de una nueva técnica de archivo o modificaciones del plan contable.
- A su vez, una **acción formativa cubrirá una *necesidad de formación horizontal*** cuando vaya a resolver deficiencias de competencias de diversos puestos de **trabajo que no tienen porqué estar relacionados entre sí**. Ejemplos clásicos: Informática, idiomas, seguridad e higiene en el trabajo.

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

“La formación horizontal suele ser más proactiva que la formación vertical. La formación vertical suele tener un carácter más aplicado que la horizontal”

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

- Finalmente, podemos hablar de ***micronecesidades de formación***, que son aquellas que afectan a una sola persona o a una población muy reducida y que se derivan de situaciones de promoción, transferencia de puesto planes de carrera, control de la calidad, accidentes de trabajo, conflictos laborales o proyectos de investigación y desarrollo.

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

- La detección de necesidades de formación no es suficiente para dar paso a la siguiente fase en la planificación de la formación. **Es necesario analizar la adecuación de las necesidades detectadas a los diferentes elementos que integran la empresa.**

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

Goldstein (1986: 27) plantea el análisis de necesidades en tres ámbitos de estudio:

1. ***Análisis de la organización.*** Se refiere al estudio de **aquellos componentes del sistema organizativo que pueden afectar a las acciones formativas que se adoptarán.** Estos elementos **pueden variar enormemente de una organización a otra y, dentro de la misma organización, de un sistema de formación a otro.** Se pueden identificar, no obstante, **unos elementos prioritarios que han de estar presentes en todo análisis de la organización: Objetivos estratégicos; factores internos (clima de la empresa, cultura, normas); factores externos (entorno de la empresa, mercado, competencia, legislación); recursos de la organización (humanos, materiales y funcionales).**

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

Goldstein (1986: 27) plantea el análisis de necesidades en tres ámbitos de estudio:

- 2. *Análisis de tareas y de competencias.*** Consiste en el estudio detallado del puesto de trabajo en el que se ha detectado la necesidad de formación. Esta fase se divide en dos momentos: En primer lugar, se realiza una descripción del puesto de trabajo y, en segundo lugar, se procede a la especificación de las tareas que lo integran, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. El resultado de ambos procesos consistirá en una lista exhaustiva de elementos que informan sobre qué ha de hacer el trabajador, cómo lo ha de hacer, a quién y por qué lo ha de hacer, es decir, las condiciones específicas en que se debe llevar a cabo el trabajo.

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

Goldstein (1986: 27) plantea el análisis de necesidades en tres ámbitos de estudio:

- 3. *Análisis de las personas y grupos implicados.*** La última fase del análisis de necesidades se refiere a las personas que presentan las carencias formativas y se centra en la identificación del grado de conocimientos, habilidades y actitudes que éstas demuestran en la realización de las tareas que integran su trabajo diario. Así, consiste en valorar el dominio real por parte de los trabajadores de las competencias exigidas por su puesto de trabajo.

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

Las fuentes de donde emanan las necesidades:

- Los objetivos estratégicos de la empresa o la política de funcionamiento de la organización.
- La cultura de la empresa, lo considerado como valioso en el desarrollo de la actividad organizativa.
- La innovación tecnológica, provocada por la renovación de la maquinaria, sistemas de producción, comercialización, etc.
- La reconversión de la empresa, causada por la modificación de los productos o servicios afectados, que puede tener también repercusiones organizativas y de innovación tecnológica.
- El desarrollo y/o mejora de la empresa, con la optimización de los sistemas de producción, control de calidad, expansión institucional.

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

Las fuentes de donde emanan las necesidades:

- Los problemas de rendimiento, es decir, la falta de cumplimiento de los objetivos de la empresa y su repercusión en el desarrollo de la tarea y la consecución de los índices de productividad considerados como imprescindibles para la organización.
- La motivación, el absentismo laboral, la ausencia de una política de recompensas o de reconocimiento de la tarea bien hecha, de una política de promoción, etc.
- La realidad laboral o las transformaciones del mercado de trabajo (política de contratación, nueva legislación sobre seguridad e higiene en el trabajo, etc.).

La estructura básica de un Plan de Formación

Detectar las necesidades de la empresa

Las fuentes de donde emanan las necesidades:

- En definitiva, las necesidades de formación pueden vincularse directamente a decisiones de estrategia empresarial, o pueden ser fruto del análisis de los resultados (rentabilidad, conflictividad, deserción, pérdida de mercado, etc.).