

A graphic of a spiral-bound notebook with a brown cover and a cream-colored page. The spiral binding is on the left side. The text is centered on the page.

*Tema 8*  
Formación de los trabajadores

Grado en Relaciones Laborales  
Dirección de Recursos Humanos  
Gestión del capital humano

## *“Los cursos de formación no sirven”*

“Gobierno, patronal y sindicatos conocen bien que el impacto de la formación para el empleo es muy limitado. Lo evidente a tenor de las estadísticas lo ratificaron los informes de evaluación de la Fundación Tripartita de 2010 y 2011, que arrojaron que nueve de cada 10 trabajadores afirmaban que la formación que recibieron no les había servido para nada. Las conclusiones de los informes dejaban en muy mal lugar tanto a la conocida como formación de la oferta o subvencionada, es decir, los cursos de formación que se ofrecen, de manera gratuita, por las organizaciones empresariales, sindicales, de economía social, trabajadores autónomos y centros de formación; como a la llamada formación de la demanda, que realizan las empresas con cargo a la cuota de formación que pagan dentro de las nóminas de sus empleados”.

**Fuente: El Mundo, 31 de enero de 2014**

<http://www.elmundo.es/economia/2014/01/31/52eae207e2704ee35d8b456d.html>

## OBJETIVOS

- Determinar cuándo hay que formar a los empleados y el tipo de formación más adecuada según las circunstancias de la empresa
- Reconocer las características que hacen que el programa formativo tenga éxito
- Valorar los costes y beneficios de las distintas modalidades de formación
- Estudiar cómo se evalúan las actividades formativas

# **Formación de los trabajadores**

- 1. Formación: concepto y aspectos introductorios**
- 2. Retos en el proceso de formación**
- 3. Gestión del proceso de formación:**
  - Identificación de necesidades**
  - Implantación del plan de formación**
  - Evaluación de la formación**

# 1.- Formación: concepto y aspectos introductorios

- En las últimas décadas se ha concedido una gran importancia a la formación por parte de empresas e instituciones públicas

- La formación hace referencia a un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes

- *Características:*

Es una acción intencionada, sistemática y planificada por la empresa

Trata de transmitir conocimientos, habilidades y actitudes

Implica un proceso de aprendizaje

Tiene como objetivo la eficacia y la eficiencia empresarial

- *Cuestiones clave:*

¿Cómo debe adaptarse la formación a una realidad empresarial cambiante?

¿Formación en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo?

¿Es posible lograr una formación uniforme en las multinacionales?

¿Cómo puede contribuir la formación a la motivación de los empleados?

# 1.- Formación: concepto y aspectos introductorios

- Cada vez hay un mayor reconocimiento de la importancia que tiene la formación para la empresa y los empleados

- *Empleados:*

Mejora las posibilidades de promoción profesional

Aumenta la seguridad en el empleo

Reduce accidentes laborales

Permite obtener recompensas al mejorar el rendimiento

Incrementa la satisfacción laboral

- *Empleador:*

Mejora la productividad

Mejora de la calidad de productos y servicios

Innovación de producto y organizativa

Reducción de averías y ahorro de tiempo

Reducción del absentismo y la rotación

Capacidad de adaptación de los trabajadores y compromiso

# 1.- Formación: concepto y aspectos introductorios

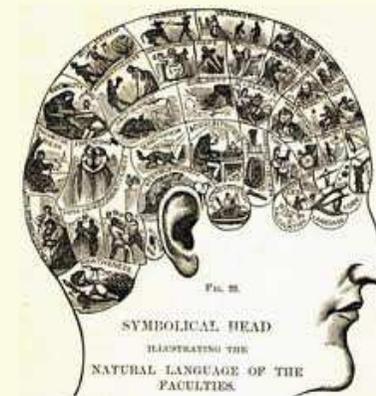
- La formación puede contribuir a que la organización desarrolle ventajas competitivas sostenibles basadas en el capital humano. Las acciones formativas pueden hacer que los trabajadores sean un recurso valioso, difícil de imitar y que complemente otros recursos de la empresa
- Las actividades formativas pueden potenciar la optimización de los flujos de conocimiento en la empresa (gestión del conocimiento)

Generación de conocimiento

Codificación del conocimiento

Transferencia del conocimiento

Aplicación y difusión del conocimiento



# 1.- Formación: concepto y aspectos introductorios

## FORMACIÓN VS. DESARROLLO

	FORMACIÓN	DESARROLLO
<i>Énfasis</i>	- Se centra en corregir deficiencias u ofrecer habilidades para el trabajo actual	- Trata de ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro
<i>Nivel</i>	- Dirigida a empleados individuales	- Alcanza a todo el grupo de trabajo o a toda la organización
<i>Alcance</i>	- Se ocupa de las necesidades inmediatas de la organización	- Busca el impacto a medio o largo plazo
<i>Objetivo</i>	- Mejora rápida del rendimiento	- Enriquecimiento general RRHH
<i>Percepción</i>	- Desfavorable. Reconocimiento de déficit	Favorable. Oportunidad de crecimiento

## **2.- Retos en el proceso de formación**

De manera genérica, los retos u objetivos de la formación son:

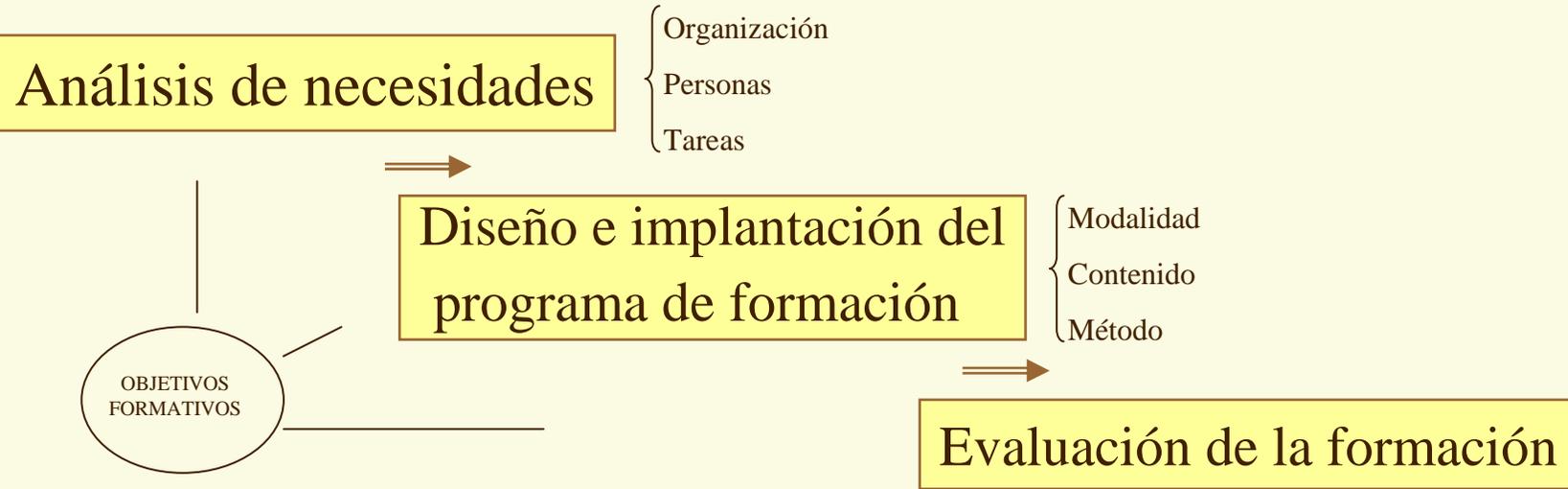
- MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN
- MEJORAR LA CALIDAD DEL TRABAJO
- POSIBILITAR LA FLEXIBILIDAD LABORAL INTERNA
- GARANTIZAR O DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS
- MOTIVAR A LOS TRABAJADORES POR EL PROYECTO EMPRESARIAL
- MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LA COMUNICACIÓN EN EL SENO DE LA EMPRESA

## 2.- Retos en el proceso de formación

Sin embargo:

- La formación no es la solución a todos los problemas. No todos los problemas de rendimiento se deben a la falta de formación. Es necesario, por tanto, atender a las causas.
- Los objetivos de los programas de formación han de ser claros y realistas (Ej: no se puede pretender crear expertos en una semana). Por desgracia, el ritmo vertiginoso de la realidad empresarial nos enseña que este aspecto a menudo no se tiene en cuenta.
- Es necesario hacer de la formación una inversión y no un gasto. Hay que medir sus potenciales beneficios.
- La formación ha de estar relacionada con los objetivos de la organización
- La formación requiere una cultura organizativa flexible y el apoyo directivo.

### 3.- Gestión del proceso de formación



- La planificación de la formación ha de situarse dentro de la planificación integral de los recursos humanos respondiendo a objetivos estratégicos de la empresa.
- La responsabilidad de la formación es compartida entre los responsables de RRHH y los directivos de línea.
- El proceso de formación consta de tres etapas: valoración de necesidades, desarrollo y aplicación de la formación y evaluación. En la etapa de análisis se identifican las necesidades o problemas que debe resolver la formación. En la etapa de desarrollo se diseña e implanta el curso de formación. En la etapa de evaluación se analiza la eficacia del proceso.

### 3.- Gestión del proceso de formación: Objetivos formativos

- Un objetivo formativo es el resultado que se espera obtener de los sujetos que reciben la formación una vez finalizada esta
- La formulación de objetivos debe realizarse en dos pasos. En primer lugar hay que definir el objetivo general de la acción, que debe ser coherente con la política de la empresa y su plan estratégico. Una vez definido el objetivo general, hay que formular los objetivos específicos
- Los objetivos específicos deben estar relacionados con los conocimientos, habilidades y actitudes que el diagnóstico de necesidades ha detectado que hay que reforzar
- Al definir los conocimientos hay que expresar claramente lo que el individuo ha de saber después de la formación. Al definir las habilidades y actitudes hay que especificar claramente los comportamientos que los empleados deben adquirir

### 3.- Gestión del proceso de formación: Objetivos formativos

Los objetivos ha de reunir las siguientes características:

- *Claros y precisos*: Identificar conocimientos, habilidades y actitudes de interés y conductas deseadas
- *Medibles*: Datos cuantitativos para valorar la eficacia
- *Comprendidos por todos los implicados*
- *Definidos en términos de comportamiento*: Qué tiene que saber el empleado, qué tiene que hacer y qué no

#### **Objetivo general**

Mejora de la  
comunicación de los  
supervisores

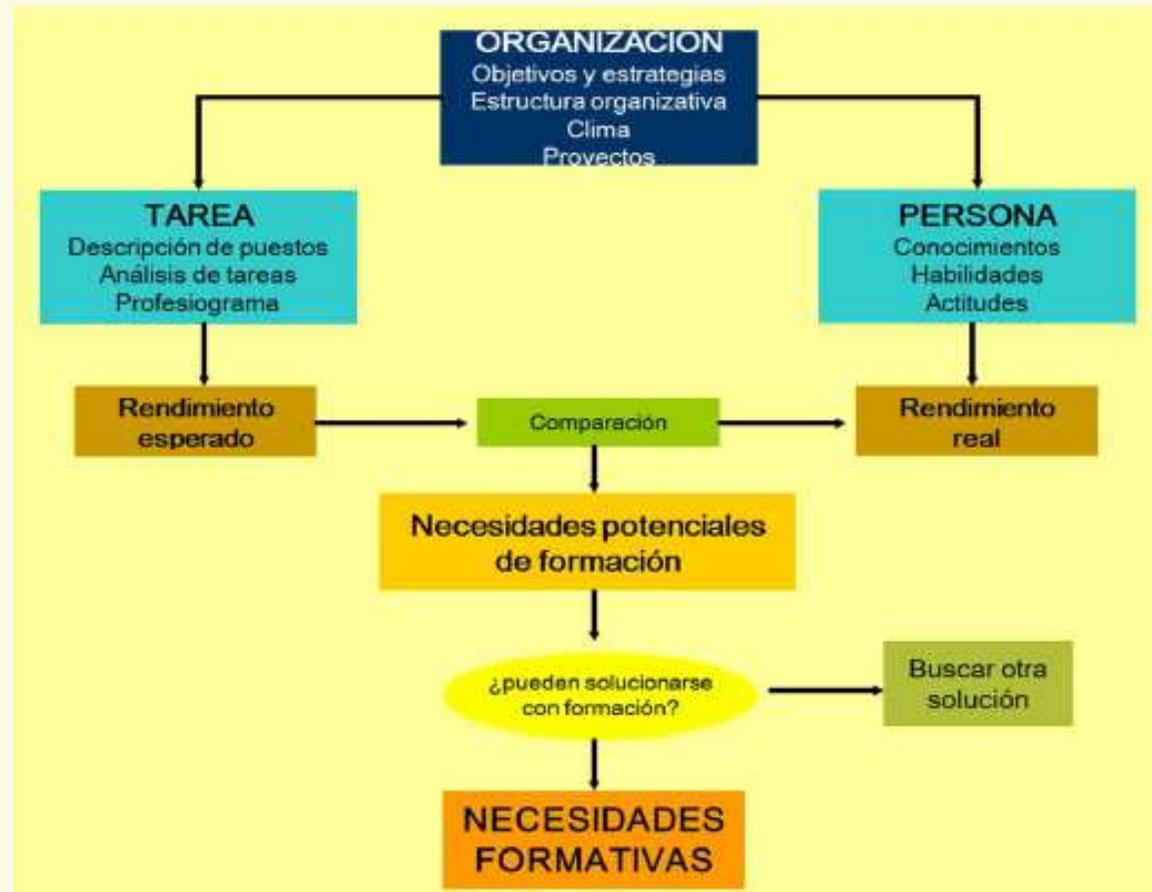
#### **Objetivos específicos**

Capacidad de escuchar  
Capacidad de comunicar

#### **CHA**

Conocimiento de idiomas  
Capacidad de informar en el momento adecuado  
Actitud dialogante (no interrumpir)  
Habilidad de gestionar impresiones

### 3.1.- Gestión del proceso de formación: Análisis de las necesidades formativas



### **3.1.- Gestión del proceso de formación: Análisis de las necesidades formativas**

- Las necesidades formativas son diferencias entre las competencias actuales de los empleados y las deseables según el puesto de trabajo que ocupan
- Las diferencias se ponen de manifiesto cuando los niveles de rendimiento de los empleados son inferiores a los establecidos. La formación puede remediar el bajo rendimiento atribuible al trabajador.
- Un correcto análisis de las necesidades formativas debe determinar si la formación es necesaria proporcionando información para su diseño: contenido, lugar, personas, conocimientos, habilidades y actitudes necesarias
- El diagnóstico de las necesidades formativas se hace a tres niveles: **ORGANIZACIÓN, TAREAS Y PERSONAS**

### 3.1.- Gestión del proceso de formación: Análisis de las necesidades formativas: NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN

El punto de partida para identificar las necesidades formativas ha de ser el análisis de los objetivos y estrategias empresariales:

#### 1.- *Análisis de los cambios internos*

- Nuevos retos empresariales. Proyectos de inversión
- Cambios estructurales, culturales y de comportamiento que supone la puesta en marcha de la estrategia. Plan estratégico

#### 2.- *Análisis de los cambios externos*

- Obsolescencia derivada de cambios tecnológicos
- Tecnologías de información y comunicación

#### 3.- *Análisis de documentos y registros empresariales*

- Balances, cuentas de pérdidas y ganancias, memorias, auditorías empresariales y laborales
- Indicadores de efectividad empresarial.

### 3.1.- Gestión del proceso de formación: Análisis de las necesidades formativas: NIVEL DE LAS TAREAS

El punto de partida para identificar las necesidades formativas desde el punto de vista de las tareas es el análisis de la estructura organizativa y de los proyectos que va a desarrollar la empresa. Con esta información se realizará:

1.- Un *análisis detallado de los puestos de trabajo*

- Descripciones de puestos de trabajo
- Identificación exhaustiva de las tareas asociadas

2.- Para cada puesto habrá que definir el *rendimiento estándar o rendimiento normal esperado*

- Identificar el peso relativo de las tareas: frecuencia e importancia

3.- *Elaboración del profesigramas*

- Conocimientos, habilidades y actitudes de la persona que ocupa el puesto

4.- *Priorizar acciones formativas* según la frecuencia e importancia de las tareas

### 3.1.- Gestión del proceso de formación: Análisis de las necesidades formativas: NIVEL DE LAS PERSONAS

Hay que determinar qué empleados necesitan formación y de qué tipo:

1.- *Comparar el rendimiento real con el esperado.* Se identifican conocimientos, habilidades y actitudes para saber detectar necesidades de formación futura

2.- *Obtención de información del empleado del SIRRH* (estadísticas, inventarios de personal, cuestionarios)

3.- *Prelación de las necesidades formativas* siguiendo distintos criterios:

Relación coste-eficiencia de las necesidades detectadas

Obligaciones legales de realizar acciones formativas

Exigencias de los órganos directivos

Tamaño e importancia del colectivo a atender

Recursos disponibles

## 4.- Desarrollo del plan de formación: Localización

	<b>Formación en el puesto de trabajo</b>	<b>Formación fuera del puesto de trabajo</b>
<b>INSTRUCTORES</b>	Directivos, supervisores, compañeros	Personas ajenas al grupo de trabajo inmediato
<b>PROPÓSITO</b>	Desarrollar habilidades existentes en situaciones reales	Transmitir información específica a grandes grupos de forma rápida
<b>VENTAJAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Continuidad del trabajo</li><li>- Ahorro costes formación externa</li><li>- Inmediatez</li><li>- No precisa instalaciones especiales</li><li>- Se trabaja, se aprende y se adquiere experiencia al mismo tiempo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Control del aprendizaje</li><li>- No interferencias en la producción</li><li>- Rápida adquisición de conocimientos</li></ul>
<b>INCONVENIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El contexto formativo no está preparado al efecto</li><li>- Distracciones. Puede perpetuar malos hábitos</li><li>- Formadores inadecuados y presión laboral</li><li>- Menor productividad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coste elevado</li><li>- Absentismo y pérdida de tiempo</li><li>- No precisa instalaciones especiales</li><li>- Dificultad para aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo</li></ul>
<b>MÉTODOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rotación,</li><li>- Aprendizajes</li><li>- Prácticas en empresas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conferencias</li><li>- Simulaciones y casos</li><li>- Role play y grupos de discusión</li></ul>

## 4.- Desarrollo del plan de formación: Técnicas

<b>TRANSPARENCIAS Y VIDEOS</b> (Ayuda para el formador)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pueden utilizarse en instalaciones de la organización o fuera</li><li>- Ofrecen información y fomentan la reflexión</li><li>- Pueden complementarse con el debate</li></ul>
<b>FORMACIÓN A DISTANCIA</b> (Satélite o videoconferencia)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se utiliza cuando los destinatarios están dispersos geográficamente</li><li>- La conexión permite la interacción entre los participantes</li><li>- Difícil coordinación y medios costosos</li></ul>
<b>E-LEARNING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La formación por ordenador permite reducir costes</li><li>- Se facilitan contenidos multimedia off line (CD) u on line</li><li>- Una hora de clase requiere un gran número de horas de diseño</li><li>- Comunicación con el instructor y los compañeros más costos</li><li>- Formación mixta o <i>Blended learning</i></li></ul>
<b>SIMULACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reproducen exigencias laborales fuera del puesto de trabajo evitando el coste de los errores. Ej.: industria aérea</li><li>- Mejora el rendimiento preservando equipos reales</li><li>- La realidad virtual reproduce el entorno real de trabajo. Ej.: operaciones quirúrgicas</li><li>- Comunicación con el instructor y los compañeros más costos</li><li>- Muy adecuado para actividades que requieren práctica e implican peligro</li></ul>
<b>ENSEÑANZA EN EL AULA Y ROLE PLAYING</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La clase magistral puede dinamizarse con otras técnicas de presentación</li><li>- Los <i>role playing</i> son ejercicios de representación de papeles que permiten utilizar conocimientos adquiridos y desarrollar habilidades interpersonales</li></ul>

## 4.- Desarrollo del plan de formación: Tipos de formación

<b>FORMACIÓN EN HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Es la más común. Tras identificar un déficit de formación se formulan objetivos y se desarrolla el contenido de la acción formativa.</li><li>- Los programas estándar no suelen ser eficaces. Hay que diseñar distintas acciones formativas para distintos empleados</li><li>- La eficacia de la formación aumenta cuando está relacionada con los problemas cotidianos de la empresa</li></ul>
<b>RECICLAJE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Actualización de habilidades</li><li>- Doble objetivo: Ayuda a los empleados para afrontar las nuevas exigencias del trabajo (tecnología, etc.) Ayuda a los empleados que deben dejar la organización a aumentar su empleabilidad</li></ul>
<b>FORMACIÓN MULTIFUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Las organizaciones tradicionales se han caracterizado por la alta especialización del trabajo</li><li>- La formación transversal implica que los empleados se forman para realizar operaciones en áreas distintas a su puesto. Ej.: rotación, intercambios entre departamentos</li></ul> <p><i>Ventajas</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Capacidad de adaptación que mejora la seguridad laboral y beneficia a la organización</li><li>Empleados versátiles tienen mayor potencial de desarrollo</li><li>Motivación de trabajadores por mayor responsabilidad</li><li>Menor necesidad de supervisión</li></ul>

<p><b>ACCIONES FORMATIVAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se divide en dos áreas: Formación sobre el contenido del trabajo (Ej.: control de costes) y formación sobre el desarrollo del trabajo en equipo (comportamiento de los miembros, resolución de conflictos, participación)</li> <li>- Hay aspectos esenciales en la formación de grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Potenciar habilidades de comunicación</i></li> <li><i>Interdependencia de los miembros</i> (Objetivos individuales y colectivos)</li> <li><i>Énfasis en la flexibilidad</i></li> </ul> </li> </ul>
<p><b>FORMACIÓN EN CREATIVIDAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte de la base de que la creatividad se puede aprender</li> <li>- El objetivo es que los empleados traten de resolver los problemas de forma innovadora. Existen distintas técnicas: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Analogías, metáforas y libre asociación de palabras</i></li> <li><i>Analogías personales</i></li> <li><i>Mapas mentales</i></li> </ul> </li> <li>- Es difícil valorar la eficacia de este tipo de formación al no poder vincularla al desempeño de las personas salvo en ciertos casos. Ej.: mejora continua, I+D</li> </ul>
<p><b>FORMACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dota a los empleados de las habilidades que les permiten satisfacer las expectativas del cliente</li> <li>- Se definen estándares de actuación en la interacción con el cliente</li> <li>- Su diseño depende en gran medida del tipo de negocio, la cultura de la empresa y las características y estándares del mercado</li> </ul>

<b>FORMACIÓN EN DIVERSIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ayudar a los trabajadores a valorar y sacar partido de las diferencias entre las personas.</li><li>- Especialmente necesaria cuando predomina el trabajo en equipo.</li><li>- Más eficaz cuando promueve la inclusión, centrándose más en lo que une a las personas que en lo que las diferencia</li></ul>
<b>FORMACIÓN EN ÉTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enfocado a ayudar a las personas a responder eficazmente a dilemas éticos que se pueden plantear en el trabajo.</li><li>- De especial relevancia para establecer estándares de comportamiento de directivos y personal expatriado.</li></ul>
<b>FORMACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS</b>	<p>Enfocado a ayudar a las personas a actuar de manera eficaz y responsable ante situaciones de crisis en el trabajo.</p> <p>También incluye la prevención de situaciones, trabajando en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión del estrés</li><li>- Resolución de conflictos</li><li>- Creación de equipos.</li></ul>

## 5.- Evaluación de la formación

-La formación debe evaluarse siempre en función de si satisface y resuelve la necesidad que la originó o no. Esta valoración puede hacerse en términos monetarios o no monetarios

-La evaluación es costosa, y depende de la disponibilidad de los datos necesarios. Si no se pudiera recopilarlos, al menos se debería realizar una estimación de costes y beneficios, o buscar formas alternativas de demostrar el valor aportado por la formación.

-En cualquier caso, la evaluación de la eficacia de la formación es más que una simple estimación de costes y beneficios. El modelo de evaluación de Kirkpatrick es el más reconocido, y establece cuatro niveles de impacto: reacción de los participantes, aprendizaje, transferencia de conocimiento, e influencia en la organización.

## 5.- Evaluación de la formación

1

NIVEL  
de REACCIÓN

Satisfacción de los asistentes

-Fácil y bajo coste  
- Alcance limitado

2

NIVEL  
de APRENDIZAJE

Conocimientos, habilidades  
y actitudes

-Más tiempo y dificultad  
- Evaluación a medida

3

NIVEL  
de  
COMPORTAMIENTO

Transferencia al trabajo

-Subjetividad  
- Evaluación puesto de trabajo

4

NIVEL  
de  
RESULTADOS

Objetivos organizativos

-Nivel más importante  
- Evaluación compleja

## 5.- Evaluación de la formación

### NIVEL 1: EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

Evaluación del diseño y de la satisfacción del empleado

*Fuente principal:* Empleados

*Responsable:* Departamento de RR. HH.

*Herramienta:* Cuestionario de evaluación

*Aspectos a Valorar:*

Nivel del profesorado

Nivel de aplicabilidad

Nivel de adecuación

Calidad del material didáctico

## 5.- Evaluación de la formación

### NIVEL 2: EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DEL EMPLEADO

Evaluación del aprendizaje del alumno

*Fuente principal:* Empleados

*Responsable:* Formadores

*Herramienta:*

- Examen de conocimientos
- Certificación de habilidades (simulaciones, role play, etc)

*Momento de la evaluación:*

Al finalizar la formación: evaluación sumativa

Durante la formación: evaluación formativa

## 5.- Evaluación de la formación

NIVEL 3: NIVEL DE CONDUCTA. COMPORTAMIENTO OBSERVABLE

Se evalúa en que grado los empleados muestran los comportamientos adquiridos durante la formación

*Fuente principal:* Superior jerárquico. A veces evaluación 360°

*Responsable:* Departamento de RRHH

*Herramienta:*

Plantilla de seguimiento de aplicación de la tarea

*Momento de la evaluación:*

Tiempo prudencial tras la acción formativa

## 5.- Evaluación de la formación

NIVEL 4: NIVEL DE RESULTADOS. RETORNO DE LA INVERSIÓN.

Hay que estimar de algún modo cómo repercute la inversión en formación en los resultados de la empresa. Ej.: por cada euro que se invierte en formación, cuánto mejoran las ventas.

*Responsable:* Departamento de RRHH

*Herramienta:* Indicadores indirectos. Ej.: variaciones de productividad, calidad, rotación externa, absentismo, etc. También se justifican costes directos e indirectos

*Momento de la evaluación:*

El periodo de “maduración” de las inversiones en formación es variable. A veces se utiliza el computo anual.

## 5.- Evaluación de la formación

NOMBRE DE LA MEDICIÓN	CÁLCULO DE LA MEDICIÓN
▪% nómina invertida en capacitación	▪Gastos totales en formación/ nómina
▪Euros de formación invertidos en cada empleado	▪Total gastos/total empleados atendidos
▪Horas promedio de formación por empleado	▪(Horas * nº participantes)/total empleados atendidos
▪% empleados que reciben formación al año	▪Nº total empleados atendidos/total empleados
▪Personal de desarrollo por cada 1000 empleados	▪Personal dpto. desllo. rrhh/población total empleados
▪Ahorro en costes en relación con gastos de formación	▪Ahorro total en desperdicios o basura/cantidad invertida en formación
▪Costes de formación por hora hombre	▪Coste total formación/total horas en formación

## CONCLUSIONES

1. La formación es un instrumento para ayudar a los trabajadores a adquirir o reforzar conocimientos, habilidades, y aptitudes con el objeto de mejorar su desempeño profesional.
2. Formación y desarrollo no son conceptos equivalentes. La formación se centra en el trabajo actual del empleado. El desarrollo en sus necesidades futuras.
3. Para que la formación sea una inversión y no un coste, debe responder a una necesidad de aprendizaje real de los trabajadores de la empresa.
4. El proceso de formación se desarrolla en tres etapas: a) valoración de necesidades, b) desarrollo e implantación, y c) evaluación.
5. El modelo de Kirkpatrick permite conocer el grado de satisfacción de los participantes, los conocimientos adquiridos, la aplicación de los conocimientos y el impacto que la formación tiene en los resultados empresariales.