

La gestión recursos humanos

PREPARANDO PROFESIONALES PARA EL SIGLO XXI

2ª edición

Simon L. Dolan
Ramón Valle Cabrera
Susan E. Jackson
Randall S. Schuler

Mc
Graw
Hill

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Preparando profesionales para el siglo XXI

Segunda edición

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Preparando profesionales para el siglo XXI

Segunda edición

SIMON L. DOLAN

ESADE Business School

RAMÓN VALLE CABRERA

Universidad Pablo de Olavide

SUSAN E. JACKSON y RANDALL S. SCHULER

Rutgers University



MADRID • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MÉXICO
NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARÍS
SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Preparando profesionales para el siglo XXI

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS © 2003, respecto a la segunda edición en español, por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.

Edificio Valrealty, 1.ª planta
Basauri, 17
28023 Aravaca (Madrid)

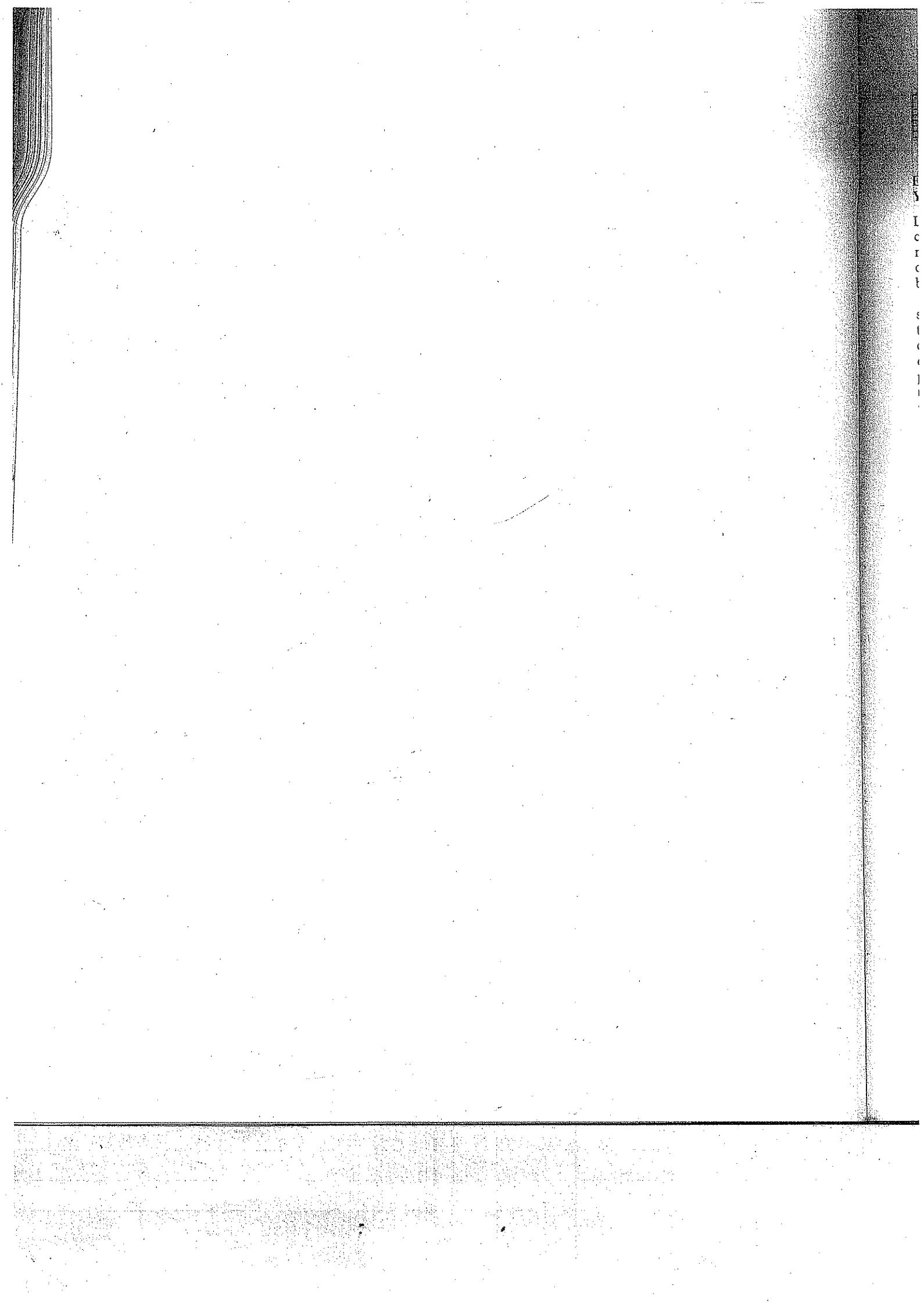
ISBN: 84-481-3927-5
Depósito legal: M-34.203-2003

Editora: Silvia Figueras
Asist. editorial: Amelia Nieva
Cubierta: Adrizar
Preimpresión: MonoComp, S. A.
Impreso en Edigrafos, S. A.

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

CAPÍTULO 6

LA FORMACIÓN
Y EL DESARROLLO
DE COMPETENCIAS
DE LOS RECURSOS HUMANOS





6.1. FORMACIÓN Y DESARROLLO

EN QUÉ CONSISTEN LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO

La **formación** y el **desarrollo** del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Aunque la formación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará en el futuro. El Recuadro 6.1 resume las diferencias entre ambos términos.

Recuadro 6.1 La formación versus el desarrollo		
	FORMACIÓN	DESARROLLO
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo/Organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Meta	Corregir déficit de habilidad	Preparar para el futuro

El rendimiento de un empleado puede ilustrarse con la siguiente expresión:

$$R = f$$

(conocimientos, habilidades, actitudes, situación), donde el rendimiento (R) está en función (f) de los conocimientos, habilidades, actitudes y situación.

Se buscará la formación cuando una deficiencia de rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio. Es importante señalar que en el primer caso se actúa de forma «reactiva», mientras que en el segundo se hace de forma «proactiva».



RRHH en Internet

www.ocde.org

Lugar de información sobre desarrollo económico de los países miembros. Estadísticas sobre inversiones en formación.

Aunque siempre debe recordarse que el rendimiento puede verse afectado por factores de la situación (por ejemplo, tecnología, calidad de la supervisión, etc.), las preguntas que

formulamos a continuación ayudan a la organización a descubrir las deficiencias de rendimiento:

- **Habilidades:** ¿Es capaz el empleado de hacer el trabajo?
- **Conocimientos:** ¿Sabe el empleado cómo hacer el trabajo?
- **Actitudes:** ¿Quiere el empleado (o está motivado para) hacer el trabajo?

Si bien todos los programas de formación y desarrollo están diseñados para abordar una (o una combinación) de estas preguntas, en ocasiones se tratan como si fueran dos conceptos separados. En este caso, formación se refiere habitualmente a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto de trabajo actual, y desarrollo a la mejora de los conocimientos de trabajo de cara al futuro. Normalmente, la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización. Por ello, con frecuencia el desarrollo también se vincula con la carrera de la persona (con esta acepción será estudiado en el capítulo siguiente). En cualquier caso, ambos enfoques tienen que ver con la mejora de la capacidad del empleado para rendir. Debido a que muchos programas sirven para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes, tanto para el trabajo actual como para el futuro, en este capítulo se tratarán la formación y el desarrollo conjuntamente.

Desde el punto de vista de la organización, la formación y desarrollo consisten en aportar experiencias de aprendizaje,



Sabías que:

La gran mayoría de los estudios empíricos que se han llevado a cabo sobre los factores que determinan, en mayor medida, las tasas de crecimiento económico de un país, tanto utilizando los modelos neoclásicos como los nuevos modelos de crecimiento endógeno, muestran una consistente evidencia de la importancia de la educación y la formación, es decir, del capital humano, como elementos clave, tanto para alcanzar una mayor productividad por hora trabajada o persona empleada como para generar y adoptar nuevas tecnologías. Es más, a diferencia del capital físico, el capital humano, a través del conocimiento, tiende a tener rendimientos crecientes, ya que puede conservarse, aumentarse y transmitirse y puede ser utilizado simultáneamente por muchas personas sin que la utilización por unos excluya la de otros. Esto significa que los países que invierten en mayor medida en educación, en formación y en I+D pueden lograr crecer más rápido que los que no lo hacen.

FUENTE: *El País*, sábado, 25 de mayo de 2002

con el fin de mejorar el rendimiento individual mediante cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes. En un sentido amplio, incluyen experiencias cuyo propósito es:

- Suscitar nuevos conocimientos.
- Actualizar las habilidades.
- Preparar a la gente para cambios en su carrera.
- Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos.
- Mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización.

FINES E IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO

Como hemos señalado, un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Asimismo, la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos.

Sabías que:

Sólo un 26,5% de las empresas españolas ofrecen formación a sus trabajadores, frente al 57,4% en la UE. Una de las razones de esta elevada diferencia deriva del excesivo porcentaje de contratos temporales en España, que con un 33% del total es el doble que en la UE. Otra estadística que muestra dicha deficiencia es que en España las empresas sólo dedican el 1% de sus costes laborales a la formación, frente al 1,6% de la UE.

FUENTE: GUILLERMO DE LA DEHESA, «La educación y la formación lo son casi todo», *El País*, sábado, 25 de mayo de 2002.

La formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización. En ambos casos, los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto.

Como se muestra en el Recuadro 6.2, la formación y el desarrollo comprenden una gran cantidad de procedimientos y procesos, relacionados con muchas otras actividades de recursos humanos, como la planificación de los recursos humanos, el análisis del puesto de trabajo, la evaluación del rendimiento, el reclutamiento y la selección, la gestión y planificación de la carrera profesional y la retribución.

Planificación de los recursos humanos. Como consecuencia de los cambios tecnológicos, a las organizaciones cada vez les resulta más difícil cubrir algunas de sus necesidades de recursos humanos con empleados ya formados, dándose cuenta de la conveniencia de ser ellas mismas las que diseñen cursos que desarrollen el talento desde dentro de la organización. La planificación de los recursos humanos ayuda a detectar los conocimientos necesarios a medio plazo, en función de las estrategias planteadas por la organización, y a satisfacer esta necesidad, permitiendo a la gerencia articular su preocupación por utilizar sus recursos humanos de forma efectiva en el momento presente y de cara al futuro. La planificación de los recursos humanos permite desarrollar comportamientos proactivos en el área de formación.

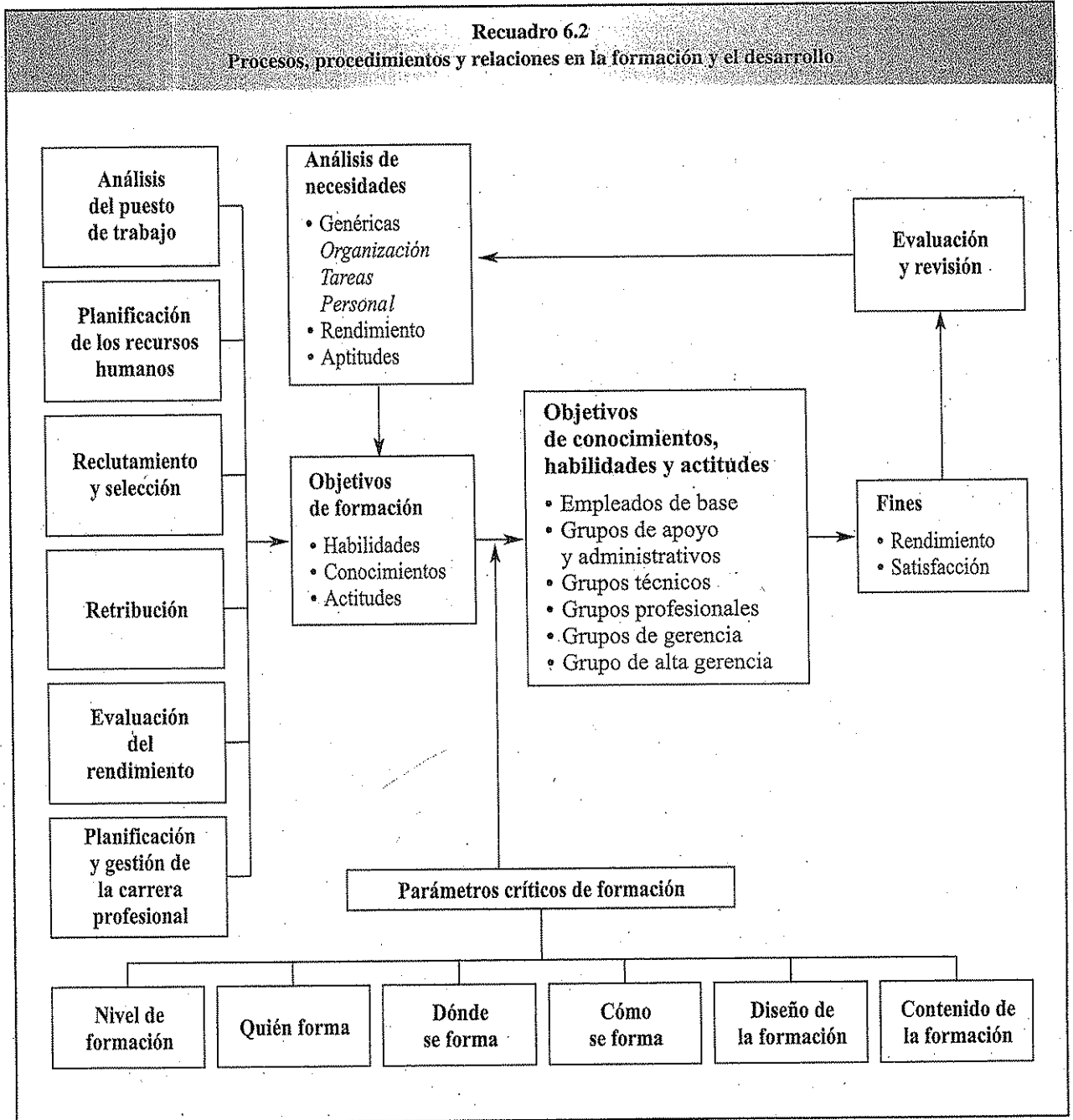
Análisis del puesto de trabajo y evaluación del rendimiento. Mientras que con la planificación se establece el contexto general en el que tienen lugar la formación y el desarrollo, el análisis del puesto de trabajo y la evaluación del rendimiento ayudan a descubrir necesidades concretas de conocimientos, actitudes y habilidades. La evaluación del rendimiento puede poner de manifiesto la existencia de determinadas deficiencias, que a su vez lleven a diseñar programas de formación para paliarlas. En este caso, la información suministrada por la evaluación del rendimiento activa la orientación reactiva en el ámbito de la formación. Además, la preparación de una fuerza laboral con múltiples capacidades puede dar a la organización flexibilidad para remodelar los puestos de trabajo y asignarles personal.

Reclutamiento y selección. Las habilidades que se necesitan pueden adquirirse fuera de la organización, a través del reclutamiento, o cultivarse dentro, a través de la formación. Cuando la organización recluta externamente, no sólo incurre en gastos complementarios, sino que también reduce las opciones de promoción que sirven de incentivo para los empleados con los que ya cuenta. Por consiguiente, muchas organizaciones han instituido programas de formación y desarrollo a fin de mejorar las habilidades de sus empleados para los puestos presentes y futuros. Por último, la formación y el desarrollo pueden integrarse con el proceso de selección, de forma que se reduzca el tiempo de aprendizaje del empleado en un puesto nuevo, dando lugar a una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de dicho proceso.

Gestión y planificación de la carrera profesional. La formación y el desarrollo pueden contribuir a reducir la rotación de personal, al hacer que los empleados adquieran habilidades que les permitan moverse de un puesto a otro, ampliando sus posibilidades y expectativas de carrera. Sin embargo, también es verdad que los sujetos bien formados pueden decidir moverse a puestos mejor pagados en otras organizaciones. En cualquier caso, formación y desarrollo son consustanciales a la planificación y gestión de las carreras en una organización.

Retribución. Es importante que haya recompensas que acompañen cualquier actividad de formación y perfeccionamiento, ya que es posible encontrar empleados que no estén interesados en mejorar su rendimiento por su propio interés. Por ejemplo, para animar a los gerentes a formar a sus empleados, las organizaciones a menudo los recompensan por llevar a cabo adecuadamente esta función. El uso de incentivos es importante, no sólo para que los empleados participen en programas de formación y desarrollo, sino también para mantener los efectos de estos programas.

Recuadro 6.2
Procesos, procedimientos y relaciones en la formación y el desarrollo

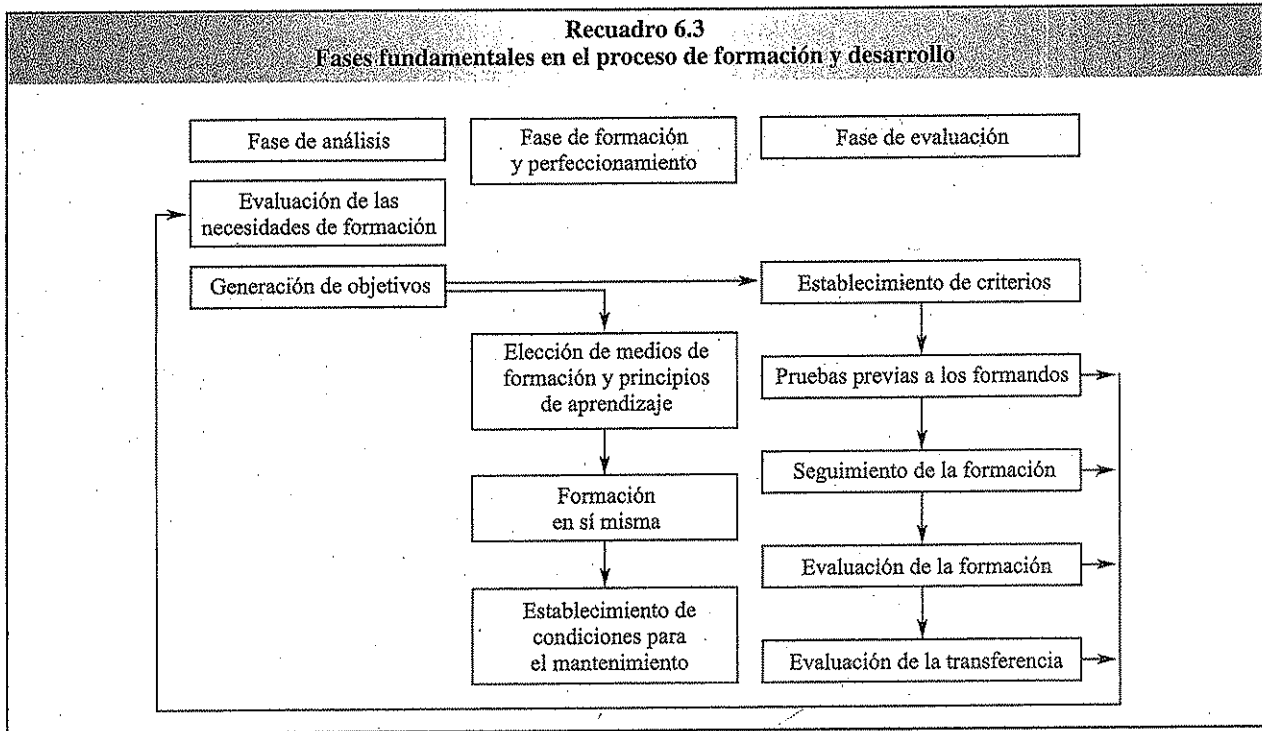


EL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Si bien existen muchas razones para llevar a cabo la formación, y ésta puede hacerse a través de diferentes medios, la mayoría de los especialistas están de acuerdo en que la efectividad de la formación aumenta cuando se siguen una serie de pasos, desde la evaluación inicial de necesidades hasta la fase de evaluación final. En el Recuadro 6.3 se muestra un modelo normal de tres fases, aplicable a cual-

quier programa de formación: 1) fase de análisis, en la que se determinan las necesidades de formación y desarrollo de la organización, 2) fase de implantación (formación y desarrollo de hecho), en la que se emplean determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, y 3) fase de evaluación, para determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación y desarrollo.

Recuadro 6.3
Fases fundamentales en el proceso de formación y desarrollo



6.2 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

Con mucha frecuencia las organizaciones deciden embarcarse en un programa de formación porque alguien ha oído que la competencia lo está ofreciendo, porque se ha anunciado y comercializado con éxito un «lote de formación», o simplemente porque un asesor avisado está pidiendo que se utilice cualquier excedente del presupuesto para formación antes de que se corte al año siguiente. Como sucede con otros programas de gestión, algunas técnicas de formación parecen haber estado de moda, lo cual ha sido, desafortunadamente, la única razón por la que muchas organizaciones las han adaptado y utilizado. Puesto que la formación resulta tan vital (y costosa) para las organizaciones, los criterios de selección e implantación de un programa deberán basarse en las «necesidades reales» y no en otro tipo de consideraciones.

El primer paso para establecer un programa de formación viable es analizar las necesidades. Con ello se obtiene información acerca de dónde se necesita formación, cuál deberá ser su contenido y qué personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos o actitudes.

De los distintos métodos disponibles para determinar o identificar las necesidades —el genérico o por niveles, y los basados en el análisis del rendimiento o en el análisis de las aptitudes—, nosotros nos centraremos en describir el primero de ellos por ser el más amplio y por incorporar, de alguna forma, a los otros dos. En el método genérico se establecen tres niveles de análisis de necesidades: de la organización, de funcionamiento o de tarea y el individual.

ANÁLISIS A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis comienza con el examen de la estrategia, de los objetivos a corto, medio y largo plazo de la organización en su conjunto, así como de las tendencias que pueden afectar a la estrategia o a dichos objetivos. El análisis de las necesidades de la organización incluye también: a) el de los recursos humanos; b) índices de eficiencia, y c) el clima de la organización.

- a) Mediante el análisis de los recursos humanos se traducen los objetivos de la organización en demanda de recursos humanos, habilidades requeridas y programas para dotar a la organización de esas habilidades y recursos humanos. Los programas de formación y desarrollo desempeñan un papel crucial en el ajuste entre la oferta de recursos humanos y habilidades y la demanda. En el Recuadro 6.4 se muestra una visión global de los recursos humanos y un análisis hipotético donde se han incluido nueve parámetros. La diferencia entre los parámetros 1 y 2 refleja la necesidad urgente de formar a un nuevo empleado; el parámetro 3 muestra que es probable que se jubilen dos empleados próximamente, y que deberá formarse a quienes los sustituyan; los parámetros 4 y 5 ponen de manifiesto que hay nueve empleados con problemas graves de rendimiento (si combinamos las categorías «cuestionable» e «insatisfactorio») y que habrá que estudiar si puede solucionarse mediante formación; el parámetro 6 indica que la falta de habilidades impide trasladar a los empleados a

otros puestos de trabajo; los parámetros 7 y 8 señalan que, dada la política de la empresa, debe efectuarse un reclutamiento externo y que todos los empleados nuevos tendrán que dedicar entre doce y dieciséis semanas a formación; y por último, el parámetro 9 indica que debido a la pauta de rotación de personal, habrá que formar a cinco empleados nuevos durante los dos años siguientes.

b) El análisis de los índices de eficiencia aporta información actual sobre los grupos de trabajo y la organización. Algunos ejemplos de índices que pueden utilizarse son: coste de mano de obra, productividad por empleado, valor añadido por empleado, facturación por empleado, informes de calidad, intensidad en el uso de equipos, gastos por reparaciones, etc. La organización puede establecer criterios de medida para estos índices y analizarlos para evaluar la eficacia general de los programas de formación, así como pa-

ra descubrir necesidades de formación y desarrollo de grupos dentro de la organización.
 c) El análisis del clima de la organización suele utilizarse para describir la calidad del ambiente y cómo se sienten los empleados con relación a diversos aspectos del trabajo. Al igual que el análisis de los índices de eficiencia, ayuda a revelar congruencias, e incongruencias entre las impresiones de los empleados sobre el entorno de trabajo y sus propias necesidades y aspiraciones. A veces, cuando se descubren vacíos significativos, y cuando afectan a un gran número de empleados, puede significar la necesidad de poner en marcha actividades de formación y desarrollo que palién dichas diferencias. En general, se acepta que las actitudes hostiles por parte de los empleados afectan directamente a sus comportamientos e indirectamente a su rendimiento, en forma de un bajo compromiso, quejas, conflictos, absentismo y baja moral. Por tanto, cambiar las

Recuadro 6.4
Análisis de los recursos humanos: caso hipotético

1. Número de empleados disponibles: 37									
2. Número de empleados necesarios: 38									
3. Edades:	29	33	45	47	50	51	53	55	59
Empleados:	2	8	7	10	3	2	2	1	2
Factores	Satisfactorio			Cuestionable			Insatisfactorio		
4. Habilidades	32			2			3		
5. Conocimientos	33			3			1		
6. Habilidades y conocimientos útiles para otros puestos.									
Clasificación	Número de personas					Puestos			
Ningún otro puesto	35					Puesto Z en Dpt. X			
Otros puestos	1					Puesto A en Dpt. Y			
Dos o más puestos	1					Puesto B en Dpt. W			
7. Fuentes de las sustituciones y tiempo de formación									
Fuera de la empresa	Dentro de la empresa				Tiempo de formación				
0	1				Menos de 1 semana				
0	1				Entre 3 y 6 semanas				
10	0				De 12 a 16 semanas				
8. Tiempo de formación en el puesto para los nuevos: de 12 a 16 semanas									
9. Rotación de personal (en un período de dos años): 5 empleados cada año: 13,5 %									

FUENTE: Ejemplo tomado y modificado de K. N. Wexley y G. P. Latham, *Developing and Training Human Resources in Organizations* (Nueva York: Harper Collins, 1991), Presentación, 40.

percepciones y fomentar un mayor compromiso a través de la formación puede resultar eficaz.

Normalmente, se utilizan cuestionarios para el estudio del clima de la organización. Uno de los cuestionarios de clima más conocidos es el que ha creado el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, denominado «Sondeo de organizaciones» (*Survey of Organizations*); otros instrumentos de medida conocidos son los Cuestionarios de Satisfacción de Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaires*), el Cuestionario de Actitudes de Trabajo de

Porter y Lawler (*Porter and Lawler Job Attitudes*) y el Cuestionario de Satisfacción de Smith, Kendall y Hulin (*Smith, Kendall & Hulin Satisfaction Questionnaire*)¹.

¹ Puede encontrarse más información sobre estos instrumentos de medida y su estructura, validez y fiabilidad en J. C. Taylor y D. G. Bowers, *Survey of Organizations* (Ann Arbor, Mich.: The University of Michigan ISR Center, 1967); C. P. Smith, M. Kendall y C. L. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* (Chicago: Rand McNally, 1969); y L. W. Porter y E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill., 1968).

RRHH en Internet
www.es.formaguide.com/
 El portal de la formación profesional en España

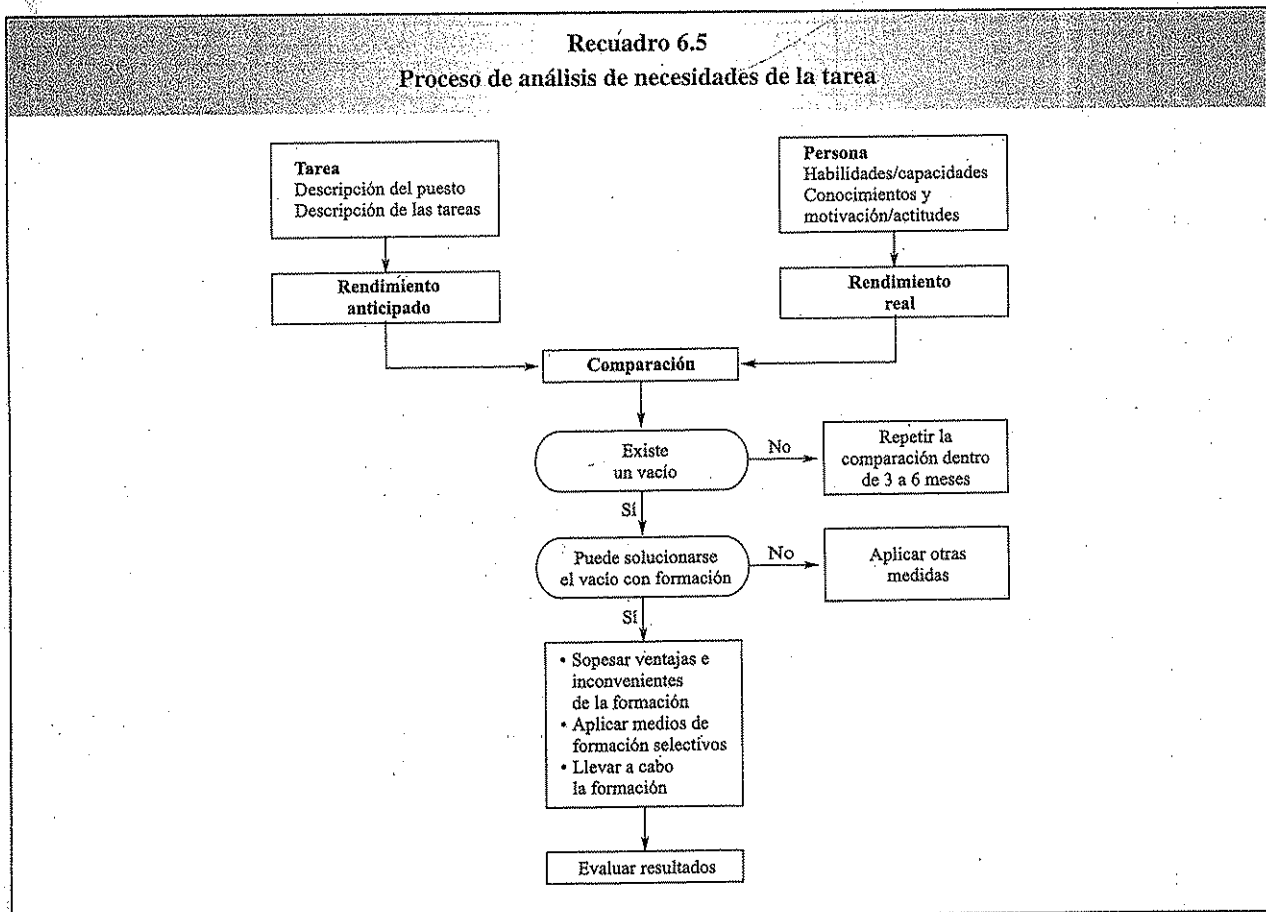
En ocasiones, las organizaciones efectúan también *estudios demográficos* para determinar cuáles son las necesidades de formación de poblaciones concretas de trabajadores. Algunas empresas pueden poner en marcha programas de formación que fomentan la adquisición de habilidades en áreas en las que tradicionalmente están muy poco representadas.

Otro aspecto del análisis demográfico tiene que ver con el hecho de que diferentes grupos tienen distintas necesidades de formación. Por ejemplo, los supervisores de línea necesitan más formación técnica (es decir, mantenimiento de archivos, comunicación escrita), mientras que los cuadros intermedios consideran que los cursos de gestión de los recursos humanos son lo más importante para satisfacer sus necesidades, y la alta gerencia exige más formación estratégica y conceptual (es decir, establecimiento de objetivos, habilidades de planificación). Además, en un estudio realizado con gerentes hombres y mujeres se halló que los hombres necesitaban formación en capacidad de escucha, habilidades

verbales, comunicación no verbal, empatía y sensibilidad; y las mujeres, por otro lado, necesitaban formación en asertividad, creación de confianza, hablar en público y en el trato a los compañeros y subordinados hombres².

ANÁLISIS A NIVEL DE TAREA

Tan importante como el análisis de la organización, y quizá a menudo descuidado, es el análisis de necesidades de la tarea. Debido a que el análisis de necesidades de la organización es demasiado amplio como para determinar cuáles son los requerimientos pormenorizados de formación para puestos de trabajo concretos, es preciso realizar un *análisis de tareas*. En esencia, este análisis proporciona información sobre las tareas que deben efectuarse en cada puesto de trabajo (es decir, la información básica que contienen las descripciones de los puestos de trabajo), las habilidades necesarias para realizar esas tareas (a partir de las especificaciones o requisitos del puesto de trabajo) y el nivel de rendimiento mínimo aceptable. Estos tres elementos de información pueden recabarse de forma independiente a partir de los empleados, de los expedientes de personal o del personal de supervisión. En el Recuadro 6.5 se esquematiza el proceso de análisis de las necesidades de tarea.



² Citado en R. S. Schuler y V. L. Huber, *Personnel and Human Resource Management*, 4.ª ed. (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1990), 377.

De la descripción del puesto de trabajo el análisis extrae los comportamientos observables que conlleva la realización del trabajo. Por ejemplo, una lista de las tareas de un empleado de estación de servicio podría incluir lo siguiente:

1. Llenar el depósito de gasolina de acuerdo a las instrucciones del cliente.
2. Comprobar el aceite.
3. Cobrar (en efectivo o a través de tarjeta de crédito).
4. Comprobar la presión de los neumáticos.
5. Limpiar los cristales y la suciedad.
6. Dar indicaciones de rutas.

El análisis de diversas tareas puede desempeñar un papel decisivo a la hora de trazar y elegir un plan de formación. Con unos pocos criterios puede diseñarse un cuadro de *compensaciones de la formación*, contestando de forma independiente a las preguntas siguientes, en relación a todas y cada una de las tareas:

- a) ¿Cuál es la frecuencia de esta tarea?
- b) ¿Qué importancia tiene la tarea para la organización (en cuanto a valor añadido y posibles repercusiones de un rendimiento deficiente)?
- c) ¿Es muy difícil aprender a realizar esta tarea?

Sin lugar a dudas, los esfuerzos de formación deberán dirigirse de forma selectiva hacia las tareas más frecuentes, importantes y difíciles de aprender. Pueden darse otras combinaciones, que orientarán al formador a la hora de elegir el medio de formación, el momento y otros aspectos de ésta. En el caso del empleado de estación de servicio, al propietario le vendrá mejor formar intensamente a un nuevo empleado en el manejo de dinero, ya que satisface los criterios más importantes. Otras tareas podrán recibir menos atención.

ANÁLISIS A NIVEL DE PERSONAS

El análisis de personas se centra en los sujetos, y responde a la pregunta: ¿Quién necesita formación y de qué tipo? Este análisis puede efectuarse de dos modos. Pueden descubrirse discrepancias en el rendimiento del empleado, bien comparando el rendimiento real con los niveles mínimos aceptables, bien comparando la evaluación de la competencia del empleado en cada dimensión de habilidades exigidas con el nivel de competencia requerido. Obsérvese que el primer método se basa en el rendimiento real y actual del empleado; por tanto, puede emplearse para determinar cuáles son las necesidades de formación y perfeccionamiento para el puesto de trabajo actual. Por otro lado, el segundo método puede utilizarse para determinar cuáles son las necesidades de formación y perfeccionamiento de puestos de trabajo futuros.

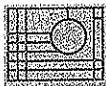
Una forma de detectar las causas de las deficiencias en el rendimiento del individuo es mediante el análisis de las habilidades dominadas y las requeridas³. Por consiguiente, pueden encontrarse dos tipos de deficiencias en las organizaciones: la deficiencia de habilidades, que puede solucionarse a través de formación, y la deficiencia de ejecución, que puede ser resultado de una supervisión deficiente (es decir, una retroalimentación inadecuada del rendimiento, una gestión deficiente de los refuerzos) o de otras interrupciones que impiden rendir adecuadamente. La formación puede ser adecuada para la primera situación. Para establecer con exactitud cuál es la causa de la mayoría de los problemas de rendimiento y decidir si pueden corregirse mediante formación, el análisis deberá centrarse en cinco temas: contexto del trabajo, trabajador, comportamiento del trabajador, resultados del trabajo y retroalimentación de los resultados. En el ejemplo siguiente se ilustran las preguntas normales que debe hacerse el formador:

1. ¿Está claro el contexto de trabajo para el empleado? ¿Sabe la gente cuándo tiene que actuar?
2. ¿Están los trabajadores en condiciones físicas y mentales de rendir?
3. ¿Saben los trabajadores qué es lo que tienen que hacer? ¿Cuentan con las habilidades? ¿Están disponible los recursos —dinero, tiempo y equipos— necesarios?
4. ¿Se recompensa a los trabajadores por rendir?
5. ¿Obtienen los trabajadores retroalimentación de su rendimiento? ¿Se critica el rendimiento deficiente? ¿Se elogia el buen rendimiento.

Un aspecto relevante en la formación individual es el determinar si las habilidades o capacidades que necesita la persona son: reiteradas, a corto plazo y a largo plazo. Los programas para necesidades reiteradas se ofrecen con regularidad, como puede ser un programa de introducción para cada nuevo empleado. A menudo, los empleados nuevos no conocen la cultura, normas y formas propias de hacer las cosas en la organización. Se diseña un programa de orientación para satisfacer la misma necesidad que tienen todos los empleados nuevos. Otros programas son a corto plazo, como, por ejemplo, formar a los empleados en el uso de una nueva máquina que ha comprado la organización. Por último, existen necesidades a largo plazo, entre las que se puede señalar el fomento de la capacidad analítica de los empleados.

Una técnica que se emplea cada vez con más frecuencia para recoger información para el análisis de necesidades de la persona es la autoevaluación. Puede dar lugar a que el sujeto evalúe sus necesidades de formación para su puesto actual o para los puestos que desearía obtener en el futuro. Debido a que realizar esto precisa de un intento sistemático de descubrir los puntos fuertes y débiles individuales, el empleo de la información obtenida a partir de la autoevaluación, junto con la de la evaluación del rendimiento, mejorará la validez del diagnóstico.

³ T. Gilbert, «Praxeonomy: A Systematic Approach to Identifying Training Needs», *Management of Personnel Quarterly* 20 (1967): 30-38.



6.3. IMPLANTACION DE LOS PROGRAMAS DE FORMACION Y DESARROLLO

El éxito en la implantación de programas de formación y desarrollo depende de la elección de los medios adecuados, para los trabajadores adecuados y desarrollado bajo las condiciones adecuadas. El análisis de necesidades ayuda a determinar cuáles son los parámetros claves al reflexionar sobre ello. En términos más concretos, las preguntas que siguen a continuación pueden guiar al gerente de recursos humanos o al director de formación en la instauración del programa:

- ¿Quién participará en el programa?
- ¿Quién impartirá la formación?
- ¿Qué medios de formación se emplearán?
- ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?
- ¿Dónde se llevará a cabo el programa?

CUESTIONES A CONSIDERAR EN LA FORMACIÓN: QUIÉN, QUÉ Y DÓNDE

¿Quién recibirá formación? Generalmente, los programas de formación y desarrollo se diseñan específicamente para enseñar habilidades concretas, ya que, por lo general, solamente asiste un público determinado. No obstante, hay veces en que puede resultar útil formar simultáneamente a dos o más grupos. Por ejemplo, los empleados y sus supervisores pueden aprender juntos un nuevo procedimiento de trabajo o el manejo de una máquina, de modo que adquieran un conocimiento compartido del nuevo procedimiento, así como de sus respectivas funciones. Reunir a varios grupos también puede facilitar los procesos de trabajo en equipo, como los de solución de problemas y toma de decisiones, y ayudar a que desarrollen habilidades útiles para proyectos de círculo de calidad y grupos de trabajo semiautónomos.

Una decisión importante que hay que tomar es la relativa a cuántos empleados van a formarse simultáneamente. Cuando el número de empleados a formar es reducido, puede utilizarse la formación en el puesto. En el caso de que deba formarse a un gran número de personas en un breve período de tiempo, es posible que resulte más rentable utilizar otros métodos.

¿Quién impartirá la formación? Los programas de formación y desarrollo pueden impartirlos una o varias personas:

- Los supervisores inmediatos.
- Los compañeros de trabajo.
- El personal de recursos humanos, como los directores de formación.
- Especialistas de otras áreas de la empresa.
- Asesores externos.
- Asociaciones comerciales.
- Cuerpos docentes de universidades.

La elección del formador depende a menudo de dónde se lleve a cabo el programa y qué habilidad se enseñe. Así, por ejemplo, las habilidades básicas para el puesto de trabajo suelen enseñarlas miembros de la organización, es decir, los supervisores o los compañeros de trabajo, mientras que otras

habilidades, como las interpersonales y conceptuales, a menudo son transmitidas por profesores de universidad o asesores externos. No obstante, las organizaciones grandes, como McDonald's, IBM o Xerox, que cuentan con un gran número de empleados, dejan a sus departamentos de formación que supervisen una gran variedad de programas, incluidos los de mejora de habilidades de gestión.

Uno de los problemas de utilizar a los supervisores inmediatos o a los compañeros de trabajo como formadores es que, aunque éstos puedan rendir muy bien, es posible que no tengan las habilidades para formar. Es posible que les enseñen sus propios atajos, en lugar de los procedimientos correctos. Por consiguiente, si se van a utilizar los supervisores o los compañeros de trabajo como formadores, deberá enseñárseles cómo dirigir una sesión de formación y dárseles tiempo suficiente para trabajar con quienes vayan a formarse.

¿Qué medios se utilizarán? Hay varios métodos para transmitir la información de formación. En muchos institutos y universidades los métodos básicos son las clases, la combinación de conferencias con debates, el debate de casos y algo de instrucción autoprogramada. Éstos son también los métodos que se utilizan en muchos programas de formación y perfeccionamiento. La decisión de qué medio elegir está estrechamente relacionada con qué se va a enseñar. Si bien la elección del medio depende en cierta medida de las preferencias del formador, se ha investigado bastante este área, y es evidente que algunos métodos de enseñanza son más adecuados que otros para un tipo de aprendizaje particular. Asimismo, suele tenerse en cuenta el presupuesto disponible. En general, los métodos que incorporan más principios de aprendizaje y que requieren la repetición y la realización de ejercicios son más caros.

Los medios utilizados habitualmente, así como sus ventajas e inconvenientes, se estudiarán más adelante en este capítulo. No obstante, conviene señalar que a menudo se emplea una combinación de técnicas para obtener los mejores resultados. Por ejemplo, algunos grandes almacenes están formando a sus directores de departamento para que utilicen una combinación de cintas de vídeo y modelado de conducta. Los que reciben la formación en gerencia ven primero una cinta de vídeo en la que aparece un gerente (un actor en realidad) actuando de forma ideal. Luego, los gerentes tienen la ocasión de «imitar» el comportamiento del actor de la cinta. Algunas empresas grandes de transporte utilizan métodos parecidos para dar formación en seguridad a sus conductores de camiones. En resumen, la regla general a la hora de elegir el método de formación es: cuanto más activo es el sujeto al que se forma con el método elegido, mayor es la tasa de retención.

¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje? Además de seleccionar el medio adecuado, los programas de formación deben tener un contenido que sea coherente con las habilidades que vayan a enseñarse. Hay tres grados de aprendizaje de habilidades. El grado inferior es en el que el empleado o el posible

empleado adquiere un conocimiento fundamental, es decir, adquiere el conocimiento básico del área, y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones. El objetivo del siguiente grado de aprendizaje es el desarrollo de habilidades, o la adquisición de habilidades para trabajar en un área concreta. El grado más alto consiste en llegar a un nivel cada vez mayor de competencia de uso, lo que supone adquirir experiencia complementaria y mejorar las habilidades que ya se han desarrollado.

Otra forma de clasificar el grado de aprendizaje consiste en agrupar los diversos objetivos de aprendizaje en tres categorías, que correspondan a las habilidades y capacidades que estén desarrollándose con la formación.

- *Destrezas básicas:* Muchas organizaciones están cada vez más preocupadas por las destrezas básicas, que incluyen las gramaticales, matemáticas, de seguridad, de lectura, de escucha y de escritura. A menudo, los nuevos empleados no cuentan con ellas, al igual que muchos directivos que llevan ya mucho tiempo en las empresas.
- *Habilidades interpersonales:* Incluye capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo y de negociación. También incluye habilidades relacionadas con cuestiones jurídicas, e incluso con habilidades organizativas y de uso de tiempo. Quizá, en ningún lugar la demanda de este tipo de habilidades sea tan grande como en la supervisión de primera línea, si bien dichas capacidades forman parte integral de todos los niveles de gerencia. Además, es importante que los empleados que tienen contacto con el público (por ejemplo, receptionistas, personal de ventas) desarrollen estas habilidades.
- *Habilidades integradoras y conceptuales:* Normalmente, la alta gerencia necesita habilidades para la planificación estratégica, diseño organizativo y el establecimiento de políticas. Debido a la complejidad y a los cambios del entorno, la gerencia tiene que adquirir habilidades que le permitan tomar mejores decisiones a la hora de responder a estos cambios. Hoy en día, se hace hincapié en la creatividad, en la capacidad de delegar responsabilidades en los subordinados y en el espíritu empresarial como esencia de dichas habilidades.

¿Dónde se llevará a cabo la formación? Un último tema a tener en cuenta al instaurar un programa de formación es el lugar donde se va a desarrollar. Esta decisión puede estar limitada por el tipo de aprendizaje que se requiera, el grado deseado, así como por consideraciones relativas al coste y al tiempo. No obstante, existen dos opciones básicas: en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo. Normalmente, las destrezas básicas de trabajo y gramaticales se enseñan en el lugar de trabajo. Gran parte de la formación en habilidades conceptuales e integradoras tiene lugar fuera del trabajo. El término en el puesto suele referirse al lugar de trabajo y fuera del puesto, a lugares fuera del trabajo.

AUMENTAR AL MÁXIMO EL APRENDIZAJE DE QUIEN RECIBE LA FORMACIÓN

Incluso cuando los métodos de formación son adecuados, puede que no se produzca aprendizaje si no se tiene en cuenta el uso óptimo de los principios que facilitan la formación. Deben tomarse ciertas medidas antes, durante y después de la formación, a fin de que aumenten la autoeficacia y la retención de conocimientos.

Antes de la formación. Cuando hay un gran número de personas que van a formarse, deberá tratarse de clasificarlas en grupos homogéneos en cuanto a capacidad de aprendizaje y estilo preferido de aprendizaje. Cuando se aplica este principio, puede sacarse el máximo partido a las diferencias individuales; este sistema ya se utiliza en la enseñanza primaria y secundaria, y sus resultados son muy alentadores. Si bien los objetivos de formación son los mismos, se clasifique o no a la gente en grupos, la homogeneidad del grupo permite a los formadores diferenciar el método y el ritmo de aprendizaje en función de sus características, y conseguir, de este modo, mejores resultados. Hay varios criterios en función de los cuales puede agruparse a quienes van a recibir formación: estilo de aprendizaje (es decir, concreto frente a abstracto), grado de aprendizaje, ritmo de aprendizaje, etc. Existen muchas pruebas e instrumentos de medida comerciales que permiten realizar estas clasificaciones.

Uno de los avances más recientes en lo que respecta a la coherencia entre el contenido de la formación y las diferencias individuales es la interacción aptitud-tratamiento (ATT). La idea consiste en emparejar cada sujeto en formación con el modelo de instrucción más adecuado, basándose en las aptitudes del sujeto. La aptitud hace referencia a cualquier característica que pueda afectar a la capacidad de aprendizaje del sujeto⁴.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es la susceptibilidad de formación de los empleados que se hayan elegido para asistir a un programa. Puesto que un factor crucial para el éxito de la formación es la motivación y la capacidad de aprendizaje del sujeto, ambas deberán evaluarse antes de la formación. Si los empleados están motivados para cambiar y para adquirir diferentes conductas, es probable que resulte más fácil la formación y que ésta tenga más éxito. Para obtener información sobre la susceptibilidad de formación, pueden utilizarse las medidas de autoevaluación y las opiniones de los supervisores. Dos investigadores británicos encontraron que los resultados de las pruebas de selección eran bastante útiles para predecir el éxito posterior de un candidato sin formación en la formación y en su rendimiento laboral^(*). Las pruebas de susceptibilidad de formación incluyen normalmente los siguientes procesos:

- *En primer lugar, el instructor enseña al candidato una tarea, siguiendo un formato normalizado de instrucción y demostración.*
- *En segundo lugar, se pide al candidato que realice la tarea sin ayuda.*
- *Por último, el instructor registra la actuación del candidato, anotando los errores en una lista normalizada de comprobación de errores (preparada y diferente para cada oficio), y dando una calificación del probable rendimiento del candidato en la formación (normalmente en una escala de cinco puntos).*

⁴ Puede encontrarse más información sobre la interacción aptitud por tratamiento en D. F. Lohman y R. E. Snow, «Toward a Theory of Cognitive Aptitude for Learning from Instruction», *Journal of Educational Psychology* 76 (1984): 347-376.

^(*) I. T. Robertson y S. Downs, «Work-Sample Test of Trainability: A Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology* 74 (1989): 402-407; «Learning and the Prediction of Performance: Development of Trainability Testing in the U. K.», *Journal of Applied Psychology* 64 (1979): 42-50.

Antes de poner en marcha un programa de formación, el formador debe estudiar de qué manera presentará la información y qué tipo de cambios hará en el entorno para facilitar el aprendizaje. Los estudios realizados han demostrado que el aprendizaje mejorará si las instrucciones de la tarea son claras y precisas y se establecen expectativas de comportamiento adecuadas. Los enunciados sobre expectativas de formación serán concretos y deberán determinarse las condiciones bajo las cuales se espera que se rinda y no se rinda (se aprenda o no se aprenda). Dicho de otro modo, los objetivos de la formación, incluidas las expectativas de rendimiento, deberán comunicarse a los sujetos, y éstos deberán comprenderlos. Un objetivo de formación valioso incluirá las características siguientes:

- Emplear una terminología y lenguaje que comprendan los sujetos que vayan a formarse (no sólo el formador).
- Especificar los resultados de conducta esperados tras la formación.
- Incluir el nivel mínimo de rendimiento aceptado.
- Incluir las condiciones bajo las cuales se medirá el rendimiento (tras la formación).

Cuando se establezca el nivel de rendimiento deseado, será útil concretar también, desde el principio, la recompensa que se obtendrá por rendir eficientemente. Es más probable que el formando esté motivado si sabe que un rendimiento adecuado puede llevarle a un reforzamiento positivo (por ejemplo, ascenso, aumento salarial, reconocimiento) o a evitar un reforzamiento negativo (por ejemplo, despido o críticas)⁵. Además, los comportamientos aumentarán si se utilizan los principios del modelado de conducta. El modelado consiste en mostrar visualmente la conducta deseada. El modelo puede ser un supervisor, un compañero de trabajo o un especialista en el área en cuestión, y la demostración puede realizarse in vivo o a través de una grabación en vídeo. Lo que resulta importante es mostrar a los empleados lo que debe hacerse antes de que tengan que hacerlo ellos mismos. La efectividad del proceso de modelado puede mejorarse si se presentan las conductas, desde la más fácil hasta la más difícil. Por ejemplo, algunas organizaciones de trabajo social forman a los nuevos trabajadores sociales mostrándoles cómo tratar con problemas de poca importancia para gradualmente, en la segunda y tercera demostraciones, abordar casos más graves. Aunque son controvertidos, algunos estudios indican que la inclusión de un modelo negativo (que muestra una forma incorrecta de actuar) junto con un modelo positivo (que muestra la forma correcta) parece facilitar la transferencia del aprendizaje a otras situaciones.

Durante la formación. Las investigaciones realizadas han mostrado que el aprendizaje en adultos puede mejorarse cuando se tienen en cuenta varios factores durante el aprendizaje. En primer lugar, los sujetos rendirán mejor si participan activamente en el proceso de aprendizaje. La participación puede ser directa (práctica) o indirecta (representación de papeles y simulación). A través de la participación activa, los sujetos estarán más atentos y es más probable que estén «confiados y metidos» en el proceso de formación.

Con independencia de las diferencias individuales, ya esté aprendiendo una habilidad nueva o adquiriendo conoci-

tos sobre un tema dado, debe darse a la persona la oportunidad de practicar lo que está aprendiendo. La práctica también es esencial una vez que el sujeto se ha formado con éxito. Es casi imposible encontrar un jugador profesional de tenis o un pianista con éxito que no practiquen varias horas al día. Una cuestión importante a la hora de diseñar la práctica de aprendizaje es si se divide en segmentos el período de prácticas o si se planea un único período seguido. Este dilema suele denominarse *práctica masiva frente a práctica distribuida*. Por ejemplo, los profesores de administración de empresas a menudo dudan entre dar a sus alumnos estudios breves de casos para que se debatan durante unos treinta minutos al final de la clase o dedicar dos o tres sesiones con un total de aproximadamente entre seis y nueve horas para analizar un caso más extenso. La respuesta a este dilema no es sencilla y depende de la tarea que se esté enseñando. No obstante, parece que la práctica distribuida es más efectiva en el aprendizaje de destrezas motoras. Muchas empresas prefieren la formación masiva, ya que quieren «quitársela de encima» y tener de vuelta a los empleados produciendo tan pronto como sea posible. Sin embargo, esto puede que no favorezca los intereses de la empresa a largo plazo, ya que, para que lleguen a dominarse, algunas tareas requieren la práctica distribuida.

El **establecimiento de objetivos** también puede acelerar el aprendizaje, especialmente cuando se acompaña del conocimiento de los resultados. Generalmente, los sujetos rinden más y aprenden más rápido cuando se han fijado objetivos, especialmente cuando éstos son concretos y tienen un grado de dificultad adecuado. Los objetivos demasiado fáciles o demasiado difíciles tienen muy poco valor de motivación. Solamente cuando la gente se considera capaz de lograr el objetivo se motiva para hacerlo. El valor de motivación del establecimiento de objetivos también puede aumentar cuando los empleados participan en el proceso de establecimiento de los mismos. Cuando trabajan juntos el gerente o el formador y el empleado para fijar objetivos, pueden descubrirse los puntos fuertes y débiles de éste. Así, podrán adaptarse a su medida algunos aspectos del programa de formación y perfeccionamiento, lo que permitirá aumentar su efectividad.



Sabías que:

Un grupo de psicólogos y pedagogos realizan unos test de aptitudes en un colegio. No descubren a ningún alumno verdaderamente excepcional y brillante, pero falsean las pruebas y les hacen creer a los profesores que dos alumnos en concreto tienen capacidades extraordinarias. La realidad es que estas dos criaturas son bien normalitos, pero cuando termina el curso, vuelven los psicólogos al colegio y repiten las pruebas de inteligencia; ya se ha producido el milagro: esos dos niños que fueron calificados como muy brillantes, de lo cual se informó a los profesores, han subido su cociente intelectual y mejorado notablemente su rendimiento académico.

FUENTE: «Relaciones humanas», de Bernabe Tierno. *El Semanal*, 7 noviembre 1999.

⁵ V. L. Huber, «A Comparison of Goal Setting and Pay as Learning Incentives», *Psychological Reports* 56 (1985): 223-235.

Al igual que el establecimiento de objetivos, las expectativas del formador afectan claramente a la motivación del formando. Las investigaciones realizadas a este respecto han mostrado que las expectativas funcionan con frecuencia como profecías «autocumplidoras», de forma que cuanto mayores sean las expectativas, mayor será el rendimiento del sujeto. La profecía autocumplidora a menudo se conoce como efecto Pigmalión. Dice la leyenda que Pigmalión se enamoró de una estatua, y que, en respuesta a su petición, ésta cobró vida. Su deseo más sincero, sus expectativas, se hicieron realidad.

Para que quienes están formándose dominen conceptos nuevos y adquieran nuevas destrezas, deben recibir retroalimentación precisa de su rendimiento. Para que la retroalimentación sea decisiva en la formación, debe ser concreta, oportuna, basada en conductas y no en la personalidad, y práctica, siendo éstos los principios esenciales del reforzamiento. Esta retroalimentación, denominada también **conocimiento de los resultados**, debe utilizarse de forma eficaz. Un formador eficaz:

- Proporciona la retroalimentación tan pronto como sea posible, una vez que se ha producido la conducta.
- Se asegura que sea evidente la relación que existe entre la conducta y la retroalimentación.
- Se asegura que la cantidad y concreción de la retroalimentación sean proporcionales al estadio de aprendizaje del sujeto (es decir, demasiada retroalimentación en un solo momento, o demasiado pronto en el proceso, puede resultar confusa).
- Tratará de dar tanta retroalimentación positiva como sea posible, ya que, según las investigaciones realizadas, la retroalimentación positiva se percibe y se recuerda con más precisión que la negativa.
- Tratará de utilizar diferentes reforzadores como parte de la retroalimentación. La repetición del mismo elogio o el mismo comentario perderá su efecto con el tiempo. Así pues, un buen formador debe ser creativo al elegir y dar retroalimentación.

Por último, un tema importante que hay que tener en cuenta para optimizar el aprendizaje es la organización y el contenido del material. El material se aprende más fácilmente cuando se refiere a hechos y es significativo para los sujetos. Las indicaciones que siguen a continuación aumentarán el sentido de la estructura del material:

- La formación debe comenzar presentando una perspectiva general de los objetivos, la metodología, las formas de evaluación, etc.
- Los ejemplos y el vocabulario deben presentarse empleando conceptos que conozcan los sujetos que reciben la formación.
- El material debe presentarse siguiendo un orden lógico. La lógica puede ser deductiva, inductiva o lineal, pero debe explicarse desde el principio el orden que se seguirá.

Después de la formación. Una vez que ha finalizado la formación, es importante establecer un mecanismo para ver si se están utilizando las nuevas conductas. Con mucha frecuencia, los participantes que quieren cambiar su conducta actual al volver al trabajo se dejan caer en sus antiguas pautas de comportamiento. Esto disminuye en gran medida la efectividad del programa de formación. Un error grave al diseñar los programas de formación y desarrollo es no establecer sistemas,

políticas o programas de seguimiento definidos para asegurarse de que los formados utilizan efectivamente en el trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes que acaban de adquirir. Como resultado, puede que el empleado nunca aplique lo que ha aprendido en la situación real de trabajo. O, en el caso de que se aplique la nueva conducta aprendida, que se extinga rápidamente por falta de apoyo. Por tanto, es importante que se tomen medidas en los programas de formación para que se transfieran verdaderamente al trabajo las *conductas aprendidas*. Hay tres formas de hacer esto. Una consiste en que se den en el programa de formación condiciones idénticas a las de la situación de trabajo. La segunda consiste en enseñar principios de aplicación de las conductas aprendidas a la situación de trabajo; y la tercera, en un plan contratado.

El **contrato** funciona del siguiente modo: hacia el final del programa de formación, cada participante redacta una declaración en la que indica qué aspectos del programa piensa que tendrán los efectos más beneficiosos en el trabajo, y se compromete a ponerlos en práctica. Asimismo, se pide a cada participante que entregue a otro participante del programa una copia de este contrato; este último se compromete a comprobar los progresos cada pocas semanas.

Pueden también plantearse otras estrategias para asegurarse de que se mantienen las nuevas conductas. Una de estas estrategias consiste en *redactar puntos de aprendizaje*, según el cual, se resumen las conductas clave, especialmente las que no son evidentes y sirven de señal cognitiva una vez de vuelta en el puesto de trabajo, y se le entrega al sujeto. Para asegurarse de que aplica estas conductas, deberán ofrecerse al empleado recompensas en la situación de trabajo. Este **reforzamiento** en forma de elogios, gratificaciones económicas o de cualquier otro tipo, debe vincularse al rendimiento. Además, debido a que los formadores no pueden estar siempre ahí para recomendar las nuevas conductas, debe formarse a otras personas, como los supervisores o los compañeros de trabajo, para que observen y refuercen los cambios. Asimismo, deberá decirse a los supervisores que sean pacientes y que toleren determinados errores iniciales para no desanimar al empleado, ya que la crítica que no haga ninguna contribución no incentivará al empleado a seguir mostrando la nueva conducta. Resultará útil establecer metas concretas para el rendimiento posterior. Estas metas deberán ser realistas, de forma que el empleado perciba que puede alcanzarlas. Sin una meta, el empleado apenas tendrá una base sobre la que juzgar qué tal está actuando.

SELECCIÓN DEL PROGRAMA

El conocimiento de los principios de aprendizaje, las cuatro categorías de habilidades (básicas, interpersonales, integradoras y conceptuales) que necesita el individuo en la organización y los métodos de formación disponibles, así como sus ventajas e inconvenientes, aportan la información necesaria para poder elegir los programas de formación más adecuados para una organización concreta. La elección del programa se basa en la respuesta a las tres preguntas siguientes:

- ¿Qué habilidades deben adquirir los empleados?
- ¿En qué grado deben adquirirse dichas habilidades?
- ¿Qué programas de formación y perfeccionamiento son los más adecuados para las habilidades y el grado de adquisición requeridos?

RRHH en Internet
www.trainingsupersite.com
 Training SuperSite: Un lugar especializado en formación para organizaciones.

Habilidades necesarias. La respuesta a las dos primeras preguntas está determinada por el análisis de necesidades. Por ejemplo, si existen deficiencias de rendimiento entre los empleados de supervisión y los de base, gran parte del fin de la formación será mejorar las destrezas técnicas. Por otro lado, la necesidad primaria de los empleados de gerencia intermedia es la de habilidades interpersonales, y la alta gerencia tendrá una mayor necesidad de habilidades conceptuales o de gestión y administración. Estos ajustes entre el tipo de empleado y el tipo de formación en las habilidades necesarias suponen una guía útil para los puestos de trabajo presentes y futuros. El conocimiento de estas afinidades puede utilizarse para facilitar el desarrollo de la carrera profesional del empleado y la planificación de la organización con respecto a los programas de formación y perfeccionamiento.

Grado requerido. Para utilizar estas concordancias en beneficio del individuo y de la organización, todavía resulta necé-

sario saber el nivel adecuado de formación en habilidades: mejora de la competencia de uso, desarrollo de habilidades o conocimiento básico. Los resultados del análisis del puesto de trabajo y de la persona determinarán el nivel requerido, especialmente para la formación de cara al puesto de trabajo actual. El grado de formación requerido para puestos de trabajo futuros dependerá del análisis de nuevas competencias que la organización necesite para el desarrollo de su estrategia así como de los puestos y personas.

Programa necesario. El último paso consiste en decidir cuál es el programa más adecuado para enseñar las habilidades objetivo en el grado requerido. En el Recuadro 6.6 se muestra una guía para tomar esta decisión. Por ejemplo, la formación de aprendiz resulta adecuada para quienes tienen que aumentar su competencia de actuación en destrezas técnicas básicas, mientras que el método de debate de casos es más adecuado para formar en habilidades conceptuales o de gestión y administración a los tres niveles. Naturalmente, el criterio de elección mencionado antes omite el estudio de cuestiones de costes. Esto se abordará en la siguiente sección. Además, la elección adecuada tampoco garantizará el éxito de la actividad de formación, ya que hay otros factores implicados, como el uso eficaz de los principios de aprendizaje, la habilidad de los formadores y la sistematización y respaldo de las políticas de la organización a las actividades de formación y desarrollo.

Recuadro 6.6
Elección de un programa de formación y desarrollo

		Habilidades requeridas		
		Habilidades técnicas básicas	Habilidades interpersonales	Habilidades conceptuales y administrativas
Nivel de formación requerido	Conocimiento fundamental	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Formación de aprendiz. Enseñanza directa en el puesto	Representación de papeles. Adecuación al trabajo en equipo. Cursos reglados.	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Estudio de casos.
	Desarrollo de habilidades	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Ayuda supervisada.	Representación de papeles. Adecuación al trabajo en equipo. Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación.	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Estudio de casos.
	Competencias de alto nivel	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Formación de aprendiz. Enseñanza directa en el puesto. Simulación. Contrato en prácticas y ayudantía. Asistencia supervisada	Representación de papeles. Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Formación de aprendiz. Enseñanza directa en el puesto. Simulación	Rotación de puestos de trabajo. Gestión múltiple. Simulación. Estudio de casos.

6.4 PROGRAMAS DE FORMACIÓN, MÉTODOS Y MEDIOS

Existen a disposición de las organizaciones multitud de programas, métodos y medios de formación. Además, es preciso decidir dónde tendrá lugar la formación. Un método común de clasificar los programas de formación es en función del lugar: en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo. La decisión estará limitada por el tipo de aprendizaje que deba darse (básico, técnico, interpersonal o conceptual), así como por consideraciones sobre su coste y el tiempo que requiera.


En general, los programas que se llevan a cabo en el lugar de trabajo se dividen en dos categorías: *en el puesto* y *fuera del puesto*. La formación en el puesto suele programarla e impartirla la organización, si bien parte de ella es informal. Las organizaciones se sirven de la formación en el puesto porque aporta una experiencia de aprendizaje «práctico», que facilita su transferencia y porque se adapta mejor al flujo de actividades de la organización. Por tanto, no es necesario separar las áreas de formación y desarrollo, y los empleados pueden empezar a contribuir a la organización mientras todavía están formándose. Sin embargo, los programas de formación en el puesto no están exentos de inconvenientes. Por ejemplo, ¿alguna vez le ha servido en un restaurante un aprendiz o ha tenido que esperar alguna vez en la cola del banco un rato especialmente largo debido que a estaban «adiestrando» a varios cajeros en período de formación? Los programas de formación en el puesto no sólo pueden dar lugar a descontento entre los clientes, sino también a daños en los equipos, errores caros y frustración, tanto para el formador (un compañero de trabajo o un supervisor, lo más probable) como para el empleado en formación. Pueden reducirse al mínimo los inconvenientes de la formación en el puesto haciendo que ésta sea tan sistemática y completa como sea posible.

Otra opción es que la formación se dé en el lugar de trabajo, pero no en el puesto. Esto resulta adecuado para aquella que tiene lugar fuera del horario de trabajo, así como cuando exige que se produzcan contactos entre diferentes unidades de trabajo. También es oportuna cuando la formación es voluntaria o cuando se quieren desarrollar programas de actualización de habilidades de los empleados sin que éstos interrumpen sus cometidos habituales. Una ventaja obvia de la formación *fuera del lugar de trabajo* es que permite al sujeto adquirir las habilidades y conocimientos estando alejado de las presiones habituales del trabajo. Las empresas llevan a cabo esta formación en centros destinados a ese fin, hoteles, centros de conferencias, instalaciones universitarias o en complejos turísticos. Al salir del lugar de trabajo, se reduce al mínimo la posibilidad de cometer un error o estropear un equipo. La formación fuera del lugar de trabajo resulta adecuada cuando deben dominarse habilidades complejas. Otra ventaja es que puede utilizarse gente competente externa. No obstante, existen algunas desventajas. En primer lugar, los costes son normalmente superiores a los de la formación en el lugar de trabajo. Asimismo, está la preocupación de la posible transferencia de los conocimientos al lugar de trabajo. Como se ha mostrado, cuanto más diferente sea el entorno de la formación del entorno real de trabajo, más probable

será que los sujetos no sean capaces de aplicar los conocimientos adquiridos. En las secciones que siguen a continuación se describen los medios habituales de formación que se emplean, tanto en los lugares de trabajo como fuera de ellos. Las respectivas ventajas y desventajas de estos medios están resumidas en el Recuadro 6.7.

MÉTODOS EN EL LUGAR DE TRABAJO

Medios de formación en el puesto. La formación por enseñanza directa en el puesto de trabajo se creó como guía para transmitir habilidades a empleados de fábrica y de oficina; así como a los técnicos. La formación por enseñanza directa en el puesto de trabajo consta de cuatro pasos: 1) selección y preparación cuidadosa del formador y del formando, teniendo en consideración la experiencia de aprendizaje que tendrá lugar; 2) explicación y demostración completa, por parte del formador, del trabajo que tendrá que hacer el formando; 3) ensayo en el puesto de trabajo por parte del formando, y 4) sesión minuciosa de retroalimentación entre el formador y el formando para analizar la actuación de este último y los requisitos del puesto de trabajo.



RRHH en Internet

www.astd.org
 Página web de American Society for Training & Development. Se puede encontrar información sobre programas de formación.

Otro medio que resulta muy útil a las organizaciones que dan empleo a trabajadores de oficios especializados como fontaneros, técnicos en electrónica o carpinteros es la **formación de aprendiz**. Efectivamente, los contenidos de la formación que será impartida en y fuera del puesto deben integrarse muy bien y planearse adecuadamente; deben reconocerse las diferencias individuales en las tasas de aprendizaje y en las capacidades; y ser lo suficientemente flexibles como para satisfacer las cambiantes demandas y tecnología de los trabajadores especializados. En países como Alemania este método de formación es muy utilizado, pudiendo satisfacer la demanda de mano de obra. En Canadá, como se describe en la *Ventana a la actualidad de la GRH*, la escasez de trabajadores cualificados se atribuye a una cultura que no utiliza el método del aprendiz. Los programas para aprendices duran entre dos y cinco años, y en ellos se combina la instrucción directa en el puesto con un mínimo de horas anuales de enseñanza en el aula y en el taller.

Algo menos sistemáticos y amplios que los programas de formación de aprendiz son los de ayudantes y los contratos en prácticas. Los **contratos en prácticas** a menudo forman parte de acuerdos entre institutos y universidades con organizaciones locales. Como sucede con los aprendices, los sujetos ganan dinero mientras aprenden, si bien con un salario menor que el que se paga a los empleados a

tiempo completo o a los maestros y oficiales. Sin embargo, los contratos en prácticas no sólo funcionan como fuente de formación, sino como fuente de exposición a las condiciones de trabajo y la organización. Los estudiantes que participan en programas de formación en prácticas pueden ver la aplicación de las ideas que se les han enseñado en clase mucho más fácilmente que aquellos sin ninguna experiencia de trabajo.



RRHH en Internet

www.tft.co.uk

Información de tecnologías para la formación y consejos sobre la formación mediante sistemas informáticos.

Recuadro 6.7
Resumen de las ventajas e inconvenientes de los programas de formación en el lugar de trabajo y fuera del lugar del trabajo

	Ventajas	Inconvenientes
Métodos en el lugar de trabajo		
<i>En el puesto</i>		
Enseñanza directa	Facilita la transferencia del aprendizaje. No se precisan instalaciones aparte.	Interfiere con el rendimiento. Pueden producirse daños en los equipos.
Aprendiz	No interfiere con el rendimiento real en el trabajo. Proporciona una formación amplia.	Requiere mucho tiempo. Caro. Puede que no se relacione con el puesto.
Prácticas/Ayudantía	Facilita la transferencia del aprendizaje.	No se trata realmente de un puesto.
Rotación de puestos	Exposición a muchos trabajos. Aprendizaje real.	No hay sensación de responsabilidad real. Demasiado breve para quedarse en el puesto
Preparación/tutoría	Facilita la mejora. Retroalimentación constante real en el puesto de trabajo	Muy dependiente del estilo del preparador. Muy poco sistemático.
<i>Fuera del puesto</i>		
Instrucción programada	Proporciona un aprendizaje individualizado. Aprendizaje más rápido.	Requiere mucho tiempo. Caro.
Cintas de vídeo	Proporciona información sistemática. Rica en estímulos.	Costoso de preparar. No se proporciona retroalimentación.
Vídeo interactivo/Enseñanza por computador	Almacena grandes cantidades de información. Aprendizaje al propio ritmo.	Extremadamente caro de preparar. Requiere equipos caros.
Métodos fuera del lugar de trabajo		
Clases/Cursos reglados	Barato. Con sentido para la organización	Requiere buenas destrezas verbales. No siempre está relacionado con el puesto. Retroalimentación limitada.
Conferencias/grupos de debate	Barato. Estimulante.	No siempre está organizado el material.
Estudio de casos	Estimula el debate y la práctica. Permite retroalimentación.	Experiencia limitada
Simulación	Ayuda a la transferencia. Crea situaciones verosímiles.	No siempre puede duplicarse el trabajo.
Representación de papeles	Buena para las habilidades interpersonales.	No siempre tiene sentido.

La **ayudantía** supone empleo a tiempo completo y la exposición del sujeto a una gran gama de puestos de trabajo. No obstante, puesto que la persona se dedica solamente a ayudar a otros trabajadores, la experiencia de aprendizaje a menudo es limitada. Este inconveniente puede eliminarse mediante la rotación de trabajos o de puestos.

Los programas de **rotación de puestos de trabajo** se utilizan para formar a los empleados en materias diversas y posi-

cionarlos ante diferentes situaciones de toma de decisiones. A pesar de que la rotación de puestos expone al empleado ante situaciones reales, el grado de formación y las ventajas a largo plazo que proporciona pueden verse exagerados. Esto se debe a que los empleados no están en un puesto durante el tiempo suficiente para aprender demasiado y no están motivados para trabajar en serio, ya que saben que la situación es transitoria y que tendrán que pasar a otro en un futuro próximo.



En el día-día

VENTANA A LA ACTUALIDAD DE LA GRRHH

1. ESPAÑA EXPORTA FORMACION TURISTICA. La Universidad de Baleares Instalará tres aulas de videoconferencia en Cuba.

Técnicos informáticos de la Universidad de las Islas Baleares instalarán en Cuba los equipos que harán posible la primera fase de implantación de un sistema de educación a distancia en Formatur, el Instituto de Formación de Turismo de ese país, del que desde su creación hace ocho años han salido ya 65.000 graduados. Después serán los expertos educativos baleares los que asesoren a sus homólogos cubanos. El proyecto comporta la instalación de un aula emisora de videoconferencia en la sede central de Formatur y dos aulas receptoras en Camagüey y Matanzas. El plan incluye la creación de una plataforma pedagógica on-line, en la que se almacenarán textos y materiales educativos que podrán ser consultados por los estudiantes cubanos desde sus ordenadores.

La Universidad de las Islas Baleares tiene previsto impartir cursos de postgrado destinados tanto a estudiantes de la Península como de Iberoamérica. También ampliará su oferta educativa mediante videoconferencia, añadiendo a los estudios de Turismo, Empresariales y Magisterio el de Enfermería.

2. CURSOS DE GESTION POR 21 EUROS

«La empresa vasca Redox, especializada en teleformación, ha firmado un acuerdo con Terra Lycos para incluir en el portal de Telefónica 30 nuevos cursos de formación continua orientados a profesionales. Por 21 € se ofrecen cursos de contabilidad, IRPF (Impuesto de la Renta de las Personas Físicas), marketing, informática, gestión medioambiental y gestión técnico-industrial, con la orientación y tutoría de Redox.»

«La historia de la empresa vasca es un ejemplo de buena gestión empresarial y de visión de futuro, que comenzó en 1968 con la modesta academia de física, química y matemáticas que fundó Jesús Roca. Hoy es un grupo de tres empresas con 80 trabajadores de plantilla y con tres áreas bien definidas: formación continua y ocupacional, informática y seguridad informática. Más de un millar de alumnos siguen su sistema propio de teleformación, que visitan mensualmente 100.000 internautas españoles e hispanoamericanos.»

FUENTE: Síntesis extraídas de *El País, Negocios*, 11 de agosto de 2002, p. 29.

Dos formas diferentes de formación en el puesto son la **preparación y la tutoría**. Son los programas de formación menos sistemáticos. Consisten en la preparación y consejo diarios al trabajador con respecto a cómo hacer el trabajo y cómo salir adelante dentro de la organización. La efectividad de la preparación depende en parte de que el supervisor cree una relación de confianza mutua, proporcione oportunidades de crecimiento a los empleados y delegue efectivamente tareas. La tutoría consiste en la preparación de un empleado por otro con mayor experiencia y que actúa como guía. Este concepto se remonta a la mitología griega: Ulises pidió a su amigo Mentor que enseñara a su hijo Telémaco todo lo que pudiera aprenderse en los libros, así como de los entresijos del mundo. Si bien la tutoría es un proceso informal, en el que ambas partes están interesadas en mantener una relación, algunas organizaciones han decidido adoptar el principio de emparejar a los tutores con los protegidos. Se ha llegado a sugerir que el auge en la difusión de la tutoría se deriva del hecho de que cada vez más mujeres buscan el ascenso a puestos de gerencia, lo cual requería que un tutor se ocupara

de proporcionar indicaciones sutiles sobre cómo entrar y tener éxito en un entorno dominado por hombres⁶.

Medios de formación fuera del puesto. Las nuevas tecnologías han incrementado con rapidez las opciones de que disponen las organizaciones que quieren proporcionar formación en el lugar de trabajo. Los dos métodos de autoinstrucción predominantes son la programación lineal y la programación ramificada, las cuales son tipos de **instrucción programada**. En ambos tipos de instrucción, el material de aprendizaje se descompone en «bloques de información». Cada bloque representa un pequeño componente de la materia que debe aprenderse adecuadamente antes de pasar al siguiente. Para facilitar el proceso de aprendizaje se proporciona inmediatamente retroalimentación sobre la corrección de la respuesta a cada bloque. Para utilizar con éxito la instrucción programada es necesario descomponer en bloques


⁶ R. A. Noe, «Women and Mentoring: A Review and Research Agenda», *Academy of Management Review* 13 (1988): 65-78.

las habilidades y tareas que deban aprenderse. Una vez hecho esto, la probabilidad de que un sujeto aprenda mediante la instrucción programada es muy alta, ya que le permite establecer su propio ritmo de aprendizaje y obtener retroalimentación inmediata e impersonal. Sin embargo, hay muchas habilidades y tareas que resultan imposibles de descomponer en bloques. Además, preparar la instrucción programada resulta muy caro. Se ha estimado que una hora de instrucción programada requiere 50 horas de trabajo previo de preparación. Por consiguiente, para que este enfoque sea rentable, requiere de una situación en la que puedan utilizarse programas «enlatados» (por ejemplo, tutoriales basados en palabras y datos) o cuando vaya a formarse a un gran número de empleados.

Las cintas de vídeo pueden utilizarse tanto en el lugar de trabajo como fuera de éste, y en general han sustituido a las películas como medio audiovisual de formación en las organizaciones. En su nivel más básico, la formación a través de vídeos consiste en cintas con la instrucción grabada, permitiendo detenerse y ponerse en marcha en cualquier punto de la misma. Puesto que las cintas de vídeo son más económicas que las tradicionales películas cinematográficas, su difusión ha aumentado con rapidez durante los últimos años. Una de las ventajas del uso de vídeos es que puede estandarizarse la enseñanza. Este medio puede ser el más efectivo para las empresas con una gran expansión geográfica. Por ejemplo, tanto Pizza Hut como McDonald's utilizan cintas de vídeo para presentar a sus franquiciados los productos nuevos o formas de mejorar el servicio al cliente.

En la formación por computador y la formación interactiva por vídeo se combinan las mejores características de la instrucción programada con algunos de los atributos de la cinta de vídeo. Los programas interactivos a través de vídeo consisten en presentaciones visuales y narraciones ante las que la persona que se está formando debe responder. Este conjunto multimedia permite un aprendizaje verdaderamente individualizado. Asimismo, resulta entretenido y, por tanto, ayuda a mantener la motivación del individuo. En cuanto a sus inconvenientes, el más importante es el de sus elevados costes de elaboración y de los equipos de formación. La formación a través de computador, que ha precedido en el tiempo a la formación interactiva por vídeo, comparte muchas de las características de esta última, pero su elaboración es menos cara. Hay cientos de programas informáticos comercializados para formar a la gente en el uso de diferentes tipos de programas de ordenador e incluso para aprender su manejo. Tanto Apple como IBM han elaborado cursos en los que se explica cómo utilizar sus computadores. Con la formación a través de computador se enseña también a utilizar otros programas conocidos, como los de tratamiento de textos, los de análisis estadístico (por ejemplo, SPSS, SAS), los programas de utilidades, los programas de gestión de bases de datos y muchos más. La gran aceptación de que disfruta la formación a través de ordenador se deriva en parte del hecho de que permite reducir los costes, al eliminarse los gastos de desplazamiento y acortarse el tiempo de formación. Además, se ha estimado que con la formación asistida por ordenador aumenta el grado de retención de los contenidos en un 80%⁷.

⁷ S. R. Neff, «Videos are Starring in More and More Training Programs», *Business Week*, 7 septiembre 1987, 108.



RRHH en internet
www.training.ibm.com
 IBM Global Campus Site: un ejemplo de programas de formación basado en la tecnología y la informática de IBM.

MÉTODOS FUERA DEL LUGAR DE TRABAJO

Muchos programas de formación siguen el método de las clases y los cursos reglados, ya que permiten transmitir grandes cantidades de información a grandes grupos de personas en el único emplazamiento. A pesar de que más del 83% de las organizaciones utiliza este método, ha sido criticado frecuentemente debido a sus inconvenientes⁸. Con él se perpetúa la estructura de autoridad de las organizaciones tradicionales y dificulta el rendimiento porque el sujeto no controla su propio proceso de aprendizaje. Excepto en el área de conocimientos intelectuales y principios conceptuales, probablemente es muy poco el material útil que se transfiere de la clase a las habilidades y capacidades reales que exige el trabajo. La exigencia de grandes capacidades verbales y simbólicas que requiere el método de las clases puede resultar amenazador para las personas con poca experiencia o pocas aptitudes verbales y simbólicas. Asimismo, el método de las clases no permite basar la formación en diferencias individuales de capacidad, intereses y personalidad. Debido a estas razones, los directores de formación de empresas grandes manifiestan que la clase es el método menos efectivo para lograr el éxito en la formación. No obstante, en términos relativos, el conjunto de estudios realizados indica que el método de las clases es mejor para adquirir conocimientos que para cambiar habilidades o actitudes. Con el aumento del tamaño de las organizaciones y la dispersión geográfica, muchas instituciones graban en cinta las clases y las distribuyen por los diferentes lugares. Las clases grabadas son mucho menos caras que la producción completa de un vídeo o de una película. Muchos programas de formación continua de las universidades siguen este método, al ofrecer cursos por televisión que son reconocidos con créditos académicos. Esto elimina la necesidad de que el alumno se desplace para asistir a una clase en la universidad. En el caso de que el alumno pierda una clase, puede conseguir en la biblioteca la grabación de ésta. Una universidad estadounidense ha decidido adoptar una perspectiva innovadora para satisfacer las necesidades de quienes tienen que desplazarse desde largas distancias. La Universidad Adelphi ofrece un programa de MBA, de dos años de duración, que se imparte en el tren de Long Island. Los «vagones-aula» están equipados para satisfacer las condiciones de aprendizaje, y las clases duran un promedio de una hora⁹. Sin duda, el próximo siglo va a ofrecer una gran cantidad de alternativas de aprendizaje a través del uso de distintos sistemas como Internet o Intranet. Ello permitirá que las personas puedan seguir programas desde sus casas, las empresas y universidades impartir cursos de formación a sus empleados y alumnos. Las relaciones en el proceso de formación cambiarán profundamente¹⁰.

⁸ Training. *The Magazine of Human Resources Development*, octubre 1988.

⁹ A. S. Edson, «Commuting to an M. B. A.», *Scene Magazine*, septiembre 1979, 64-65.

¹⁰ Filipczak, B., «Training On Intranets: The Hope And The Hype», *Training*, septiembre 1996.

El método de las **conferencias y debates** es parecido al de las clases y cursos, excepto en que hay un mayor grado de participación de las personas y, por tanto, hace que el aprendizaje sea más dinámico. Como sucede con las clases, las conferencias son más efectivas para fomentar el cambio de conocimientos. El **estudio de casos** consiste en una descripción narrada de una situación, real o ficticia, preparada con fines didácticos. La mayor parte de los estudios de caso se proporcionan por escrito, y está demostrado que son estimulantes para los que se están formando, especialmente cuando se trata de grupos reducidos. La gente se introduce en el caso, recibe comentarios y retroalimentación de los compañeros, y tiene la ocasión de aplicar sus conocimientos conceptuales y teóricos. Los inconvenientes del estudio de casos son que la experiencia es muy limitada y que no siempre los casos se parecen a la situación de trabajo. Además, debe haber un formador muy experimentado que guíe a los alumnos en el análisis, de manera que se facilite el aprendizaje. Los últimos medios que estudiaremos aquí son la simulación y la representación de papeles. La **simulación** consiste en presentar a los participantes situaciones que se parecen a las del trabajo real. Se utiliza para formar a empleados que desarrollan tareas de dirección y administración. Una técnica común de formación para no gerentes es el *método del vestíbulo*, en el que se simula el entorno de trabajo real del sujeto. Aunque algunas organizaciones prefieren llevar a cabo la formación en el entorno real de trabajo, no obstante existen argumentos a favor del uso de un entorno simulado: se reduce la probabilidad de que se produzcan descontentos entre clientes, consecuencia de la formación en el puesto; puede reducirse la frustración del formando; y permite ahorrar a la organización una gran cantidad de dinero, ya que se producen menos accidentes durante la formación.

Una técnica de simulación que cada vez tiene una aceptación mayor es la de los **centros de evaluación**. Este tipo de programas se estudiaron en el Capítulo 5 como herramienta de selección de gerentes. Sin embargo, determinados elementos de los programas de evaluación, como los juegos de empresa y el ejercicio de la bandeja, son excelentes métodos y no tienen por qué utilizarse solamente con fines de selección. Asimismo, los programas de evaluación son especialmente útiles para descubrir posibles necesidades de forma-

ción. Ya se utilicen para formación o para selección, los programas de evaluación parecen ser una forma válida de tomar decisiones sobre empleo.

Los juegos de empresa —otro tipo de simulación— casi siempre suponen diferentes grados de competencia entre equipos o personas a formar. Por el contrario, el **ejercicio de la bandeja** es más solitario. La persona se sienta ante una mesa y trabaja sobre un montón de documentos como los que podrían encontrarse en la bandeja de un gerente normal, estableciendo prioridades, recomendando soluciones a los problemas, y tomando cualquier acción inmediata que sea necesaria en función del contenido de los documentos. Si bien el método de la bandeja suele convertirse en un ejercicio ameno y estimulante, el grado en que permite mejorar la capacidad del gerente depende en parte de lo que suceda después de que se haya realizado el ejercicio. La descripción y análisis de lo que ha sucedido y de lo debiera haber sucedido ayudarán a aprender a actuar como gerente. Sin embargo, sin esta descripción y análisis puede verse mermada la oportunidad de mejorar; el formado no cuenta con los conocimientos y experiencias necesarias para decidir qué transferir del juego o del ejercicio al trabajo.

Mientras que los ejercicios de simulación pueden ser muy útiles para desarrollar habilidades conceptuales y de solución de problemas, existen tres tipos de formación orientada hacia procesos para estimular la «perspicacia interpersonal» —conciencia de sí mismo y de los demás— de los gerentes, para cambiar actitudes o para practicar sus habilidades de relación humana, tales como el liderazgo o la dirección de una entrevista. Uno de estos métodos es la **representación de papeles**. Ésta se centra en cuestiones emocionales (es decir, relaciones humanas) más que en hechos. La esencia de la representación de papeles es la creación de una situación realista, para que los empleados en formación puedan asumir diversas personalidades en dicha situación. La utilidad de la representación de papeles depende en gran medida del punto en el que los alumnos se «meten» realmente en sus personajes. Si alguien ha realizado alguna vez una representación de papeles sabrá lo difícil que puede llegar a ser y lo fácil que resulta simplemente leer el papel. Sin embargo, cuando el sujeto se introduce en su papel, el resultado es una mayor sensibilidad hacia los sentimientos y percepciones del personaje.



6.5 FACILITACIÓN DEL RENDIMIENTO FUTURO DE LOS EMPLEADOS

El desarrollo de los empleados se considera en muchas organizaciones una parte integral de la planificación de la carrera. Durante los últimos veinte años las actividades de desarrollo se han centrado en los empleados de dirección y profesionales, ya que se consideraba que eran el recurso humano más importante de la organización. Se han creado diversos programas más o menos sistemáticos, dirigidos a esta población. Sin embargo, ha sido últimamente cuando las organizaciones han empezado a darse cuenta de que, si quieren alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo, deben incluir otras categorías de empleados. Así pues, los programas de formación de mandos, de entrenamiento para la adecuación al trabajo en equipo y de creación de equipos no están reservados exclusivamente para la alta gerencia. Ello proviene de haberse dado

cuenta de que ciertas habilidades que no están necesariamente relacionadas con ninguna tarea, como las de negociación, mejora de la memoria, atención y servicio al cliente, podrían beneficiar a la organización a largo plazo. Al invertir en estos programas de desarrollo, las empresas admiten que son las personas, y no sólo la tecnología, quienes hacen las cosas. Si bien el desarrollo del empleado se distingue de la formación normal, hay que mencionar la necesidad de hacer un seguimiento de los resultados, aunque los mecanismos, el marco temporal y los objetivos sean un tanto diferentes.

Los altos directivos y los formadores que no están a favor de los programas de desarrollo normalmente afirman que no ven ningún rendimiento tangible de la inversión. Esto se debe a menudo a que los resultados son poco claros y casi

Sabías que:

Aunque las competencias no es algo nuevo, muchas empresas forman y desarrollan a sus empleados sobre este enfoque. La competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un rendimiento superior en un trabajo o situación. Ejemplos de competencias: **liderazgo, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptabilidad-flexibilidad, nivel de compromiso**, entre otras. Estas nuevas herramientas de recursos humanos no son una moda para los especialistas del área. No. Están concebidas como una herramienta competitiva en los negocios.

Aunque en el pasado muchas empresas se centraron en la formación de las **competencias técnicas o de conocimientos** (ejemplo: Informática, Contabilidad financiera, Impuestos, Leyes laborales, Cálculo matemático, Idiomas, etc.), el enfoque actual es sobre las **Competencias conductuales o habilidades**/ capacidades de gestión: Iniciativa-autonomía, Orientación al cliente, Relaciones públicas, Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Capacidad de síntesis.

Para más información sobre las competencias para dirigir personas, ver: Dolan, S. L., Martín, I., **LOS DIEZ MANDAMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PERSONAS**. Gestión 2000, Barcelona, 2000.

nunca se traducen en comportamientos de trabajo. Por tanto, los programas de desarrollo de empleados y directivos a menudo se denominan «formación en habilidades impalpables» o «desarrollo de las competencias». Según un especialista, este punto de vista está cambiando con rapidez, debido fundamentalmente a dos razones:

- El espectacular crecimiento del sector servicios requiere una sensibilidad extrema y una capacidad de relación humana consumada en el trato a los clientes. Los sectores bancario, de comercio al por menor y de seguros tienen serios problemas para reclutar y retener empleados. La calidad de la mayoría de los nuevos trabajadores de servicios a menudo es deficiente, debido simplemente a que muchos tienen una baja formación. Los empleados de línea de servicio al cliente sufren un círculo vicioso: los empleados con pocas habilidades prestan una atención inadecuada, y los clientes, furiosos, se descargan en los trabajadores de servicio, los cuales no soportan el maltrato y en última instancia se despiden.
- En el sector industrial la lógica es diferente. A medida que aumentan la tecnología y la automatización y se precisan menos mandos, los empleados deben hacerse más independientes y estar preparados para la autogestión y el trabajo en equipo. Por tanto, la necesidad de mejorar su capacidad de toma de decisiones y de relación con otros se vuelve esencial. Los programas en que se enseña a los empleados a trabajar en equipos autogestionados o a ayudarles a aprender a desarrollar la capacidad de liderazgo son escasos¹¹.

La formación sistemática en habilidades impalpables es mucho más difícil que la formación técnica u otros tipos de formación. Mientras que la probabilidad de éxito de la formación técnica —suponiendo que esté bien diseñado el programa— puede llegar al 90%, e incluso al 100%, la formación en habilidades de liderazgo, comunicación interpersonal y solución de problemas puede decirse que ha sido un éxito si el 20% de los empleados utiliza las técnicas que se les han enseñado. El 80% restante puede que trate de aplicarlas en

algunas ocasiones, pero al final acaba volviendo a sus antiguas pautas¹². Con independencia de estas limitaciones, en las empresas se utiliza una gran variedad de métodos de perfeccionamiento de los empleados.

PROGRAMAS SISTEMÁTICOS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE CARA AL POSIBLE RENDIMIENTO FUTURO

En las décadas de los años sesenta y setenta tuvieron una gran difusión los programas de formación directa de grupos T y en relaciones humanas. Se considera que ambos están más relacionados con el desarrollo del individuo que con el desarrollo sistemático de la organización (excepto cuando se llevan a cabo como parte integral de un programa organizativo). La *formación de grupos T* se ha denominado también entrenamiento en adecuación al trabajo en equipo, grupos de encuentro y formación en laboratorio, y ha sido difundida a las empresas por National Training Laboratory (NTL) en Estados Unidos. Hace un fuerte hincapié en los principios de la dinámica de grupo y se dirige al desarrollo de habilidades para conocerse a uno mismo y a los otros mediante la observación y la participación. Los sujetos, en un grupo sin estructurar, intercambian sus ideas y sentimientos sobre el «aquí y ahora», en lugar del «allí y luego». Si bien la experiencia de pasar por un grupo de adecuación al trabajo en equipo permite al individuo conocer cómo se siente y actúa y el por qué, los críticos afirman que estos resultados pueden que no sean beneficiosos, ya que no son transferibles al trabajo, y, además, porque algunos participantes acaban estas sesiones psicológicamente trastornados. La *formación en relaciones humanas* busca «humanizar» al empleado, es decir, que esté más en sintonía con los «problemas de la gente». Esta escuela de pensamiento tuvo su origen en los conocidos estudios de Hawthorn.

El *análisis transaccional* se creó en la década de los años cincuenta, y se difundió durante los sesenta, con la publicación del libro de T. A. Harris *Yo estoy bien; tú estás bien*. Se basa en una teoría según la cual las transacciones de conducta entre las personas pueden dividirse en tres categorías, que

¹¹ J. C. Georges, «The Hard Reality of Soft-Skills Training», *Personnel Journal*, abril 1989, 41-45.

¹² *Ibíd.*, 43.

representan tres estados del yo: el padre, el adulto y el niño. A través de un proceso denominado análisis estructural, la gente aprende a analizar el tipo de transacciones que realiza con otras personas. La incongruencia en la transacción dará lugar a que la persona sienta que «no está bien», y viceversa: la congruencia hará que la persona «se sienta bien». La esencia de este tipo de formación es el análisis de las transacciones que se producen entre los participantes y señalar las conductas que reduzcan la incongruencia.

La *formación en creación de equipos* se utilizó al principio dentro de los programas de desarrollo de directivos. Sin embargo, en la actualidad ha proliferado el uso de equipos, por lo que este tipo de formación se ha ampliado a muchas otras categorías de empleados. Comités, equipos de trabajo, comisión técnica de élite, círculos de calidad, equipos de liderazgo conjunto entre patronal y sindicatos, comités de acción y equipos de trabajo autogestionados han sido las palabras de moda de los años noventa y el objetivo de este enfoque. Si bien la finalidad de la creación de equipos está muy clara, el procedimiento para lograrlo a través de la formación no lo está tanto. De acuerdo con un especialista, existen diez errores a la hora de diseñar la formación para definir el concepto de equipo:

- Confundir la creación de equipos con el trabajo en equipo: la formación de equipos se centra en hacer que las personas de un equipo se sientan bien unas con otras; el trabajo en equipo, por otro lado, es un método de asegurarse de que el grupo trabaja según normas determinadas, incluso aunque se produzcan conflictos en las relaciones interpersonales y de personalidad.
- Ver los equipos como si fueran «sistemas cerrados»: a menudo, durante la formación no se va más allá de la creación de un equipo concreto, sin llegar a proyectar esas relaciones en la organización en su conjunto.
- No utilizar un modelo sistemático de planificación del desarrollo del equipo: es preciso disponer de un modelo de referencia en el que se explique cómo podría sobresalir un equipo formado con éxito.

- Comenzar la formación sin haber evaluado las necesidades del equipo.
- Enviar individualmente a los miembros del equipo a recibir formación en equipos, en lugar de hacerlo colectivamente.
- Tratar la creación de equipos como una técnica japonesa de gestión.
- Suponer que los equipos son básicamente similares.
- Confiar solamente en la formación para crear equipos eficaces; deben establecerse políticas de seguimiento y de otros tipos para reforzar la formación.
- Tratar la creación de equipos como si se tratara de un programa, en lugar de un proceso.
- No responsabilizar a los equipos de utilizar lo que han aprendido durante su formación¹³.

Desarrollo de directivos. El desarrollo de directivos abarca muchas de las técnicas que acabamos de mencionar, junto con algunos programas de formación más tradicionales. Debido a la intensa competencia mundial, los directivos deben llevar la carga de hacer que sus organizaciones logren mayores niveles de productividad, de calidad y de eficacia, de manera que se alcance al menos la supervivencia. El desarrollo de directivos es un proceso de formación constante, diseñado para contribuir a que sean más competitivos en aspectos concretos, tangibles y mensurables. El contenido de los programas se prepara a la medida de las características únicas de cada empresa concreta, si bien se otorga una gran prioridad al desarrollo de capacidades de liderazgo, a orientarse hacia el cliente y el mercado, a formular e implantar estrategias, y a planificar y dirigir el cambio. En un estudio realizado se ha hallado que de los doce métodos de aprendizaje que se utilizaban en los programas de perfeccionamiento de directivos, el uso de especialistas externos como profesorado surgió como el método más importante de aprendizaje que se emplearía durante los años noventa¹⁴. La literatura sugiere que para el próximo siglo estos métodos se extenderán para aumentar las habilidades de liderazgo de los directivos de las empresas.

6.6 TENDENCIAS EN LA FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

«Todo este cuento de la formación y perfeccionamiento está muy bien; pero es mi jefe quien realmente lo necesita.» (Los gerentes medios e inferiores.) «Si la alta gerencia simplemente mostrara un apoyo activo al programa, sería un éxito rotundo.» (El especialista en formación de personal.) «¿Desarrollo de la gerencia? ¿Apoyo activo? ¿Por qué? Eso es lo que hago en todo momento.» (La alta dirección.)



RRHH en internet

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfcompgesrrhh.htm>

El enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos.

PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO

Los errores en estos puntos de vista adoptados y la tendencia a culpar y pasar la responsabilidad a otros son habituales a la hora de hablar sobre formación en las organizaciones. Estas actitudes son responsables, en parte, de que muchos esfuerzos de formación no lleguen a buen fin. Pero también existen otras razones del fracaso, como son las siguientes:

- Realizar análisis de necesidades precipitados y superficiales, y, por tanto, incapacidad de definir cuáles son las necesidades reales de formación y quién deberá recibir formación.

¹³ G. E. Huszco, «Training for Team Building», *Training and Development Journal*, febrero 1990, 37-43.

¹⁴ J. F. Bolt, «Executive Development as a Competitive Weapon», *Training and Development Journal*, julio 1989, 71-76.

- Sustituir la selección por formación y basarse en gran medida en la «magia» de la formación para aumentar las capacidades de sujetos que carecen de ellas.
- Limitar la actividad de formación y desarrollo a cursos reglados, haciendo caso omiso de todos los demás métodos.
- Agrupar indiscriminadamente todas las necesidades de formación y desarrollo, y, por tanto, incapacidad de establecer programas adecuados para diferentes necesidades.
- No prestar una atención regular a la actividad de formación y desarrollo en su conjunto.
- No facilitar la aplicación práctica ni establecer sistemas de apoyo en la organización para los comportamientos que acaben de adquirirse.

EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

La evaluación de los programas de formación y desarrollo es una actividad útil y necesaria, a pesar de que en la práctica, a menudo, no se lleva a cabo. No obstante, sin la evaluación de los resultados es imposible determinar si el programa de formación y desarrollo ha satisfecho sus objetivos

Criterios de evaluación. La evaluación supone determinar qué datos y criterios son pertinentes para que ésta sea válida. Entre las opciones que existen para recabar datos están los cambios en la productividad, la realización de entrevistas y de pruebas objetivas, los resultados de la evaluación del rendimiento, las encuestas de actitudes y los ahorros en gastos y ganancias ocasionados, por mencionar sólo algunas. Con independencia del método, evaluar la efectividad de cualquier programa de formación y desarrollo supone responder a las siguientes preguntas:

- ¿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?

Si bien se han propuesto diferentes métodos de evaluación a lo largo de los años, la mayoría de los especialistas en formación están de acuerdo en que deben incluir al menos cuatro componentes:

- **Respuesta a la formación:** ¿Qué piensan los participantes del programa de formación? Éste es el componente más habitual, pero puede ser el que lleve a mayor confusión (esto es, no hay pruebas aparentes de que se hayan producido cambios).
- **Aprendizaje:** ¿En qué medida han aprendido los empleados lo que se les ha enseñado? ¿Han adquirido los conocimientos y habilidades que se habían fijado como objetivo del programa? ¿Pueden mostrar los comportamientos adecuados?
- **Comportamiento:** ¿Qué cambios de comportamiento se han producido en el trabajo como consecuencia de haber realizado el programa de formación? ¿Pueden ahora hacer los empleados que han recibido la formación cosas que antes no podían?

- **Resultados:** ¿Hasta qué punto se han producido resultados tangibles en cuanto a productividad? (Es decir, productividad en sentido amplio: asistencia, mejoras en la calidad, ahorro en los costes, tiempo de respuesta, etc.).

La elección de criterios depende del nivel al que vaya a efectuarse la evaluación de la formación. Así, por ejemplo, podría emplearse una encuesta breve de actitudes para apreciar la respuesta de los sujetos ante el curso. Sin embargo, un estudio de este tipo no aportaría información sobre el aprendizaje, el comportamiento y los resultados. De hecho, cuando el aprendizaje ha resultado estresante o difícil, la reacción de los sujetos puede ser incluso negativa.

Si el objetivo consiste en evaluar los conocimientos, las pruebas de lápiz y papel pueden ser útiles. Además, puede analizarse el contenido de las respuestas a ejercicios de formación como los de la bandeja, la representación de papeles o el análisis de casos. Si bien esto permite indicar que se ha producido aprendizaje, no revelará si éste se ha transferido al puesto de trabajo. Para apreciar el cambio de comportamiento o de rendimiento, proporcionarán mejor información las medidas de resultados, la evaluación de los supervisores y las encuestas de actitudes de los empleados.

DISEÑOS DE EVALUACIÓN

Además de determinar cuáles son los criterios adecuados para evaluar el programa, el gerente de recursos humanos debe optar por un diseño de evaluación. Los diseños de evaluación son importantes porque ayudan a comprobar si se han alcanzado mejoras y si ha sido el programa de formación el que las ha producido. Además, los diseños de evaluación pueden 1) contribuir a evaluar cualquier programa de personal o de recursos humanos cuyo fin sea mejorar la productividad y la calidad de vida en el trabajo, y 2) contribuir a la evaluación de la efectividad de cualquier actividad relacionada con el personal. La combinación de instrumentos de recogida de datos (por ejemplo, encuestas dentro de la organización) con el conocimiento de los diseños de evaluación puede resultar esencial para demostrar, al resto de la organización, la eficacia de la gestión de los recursos humanos y de cualquiera de sus programas y actividades.

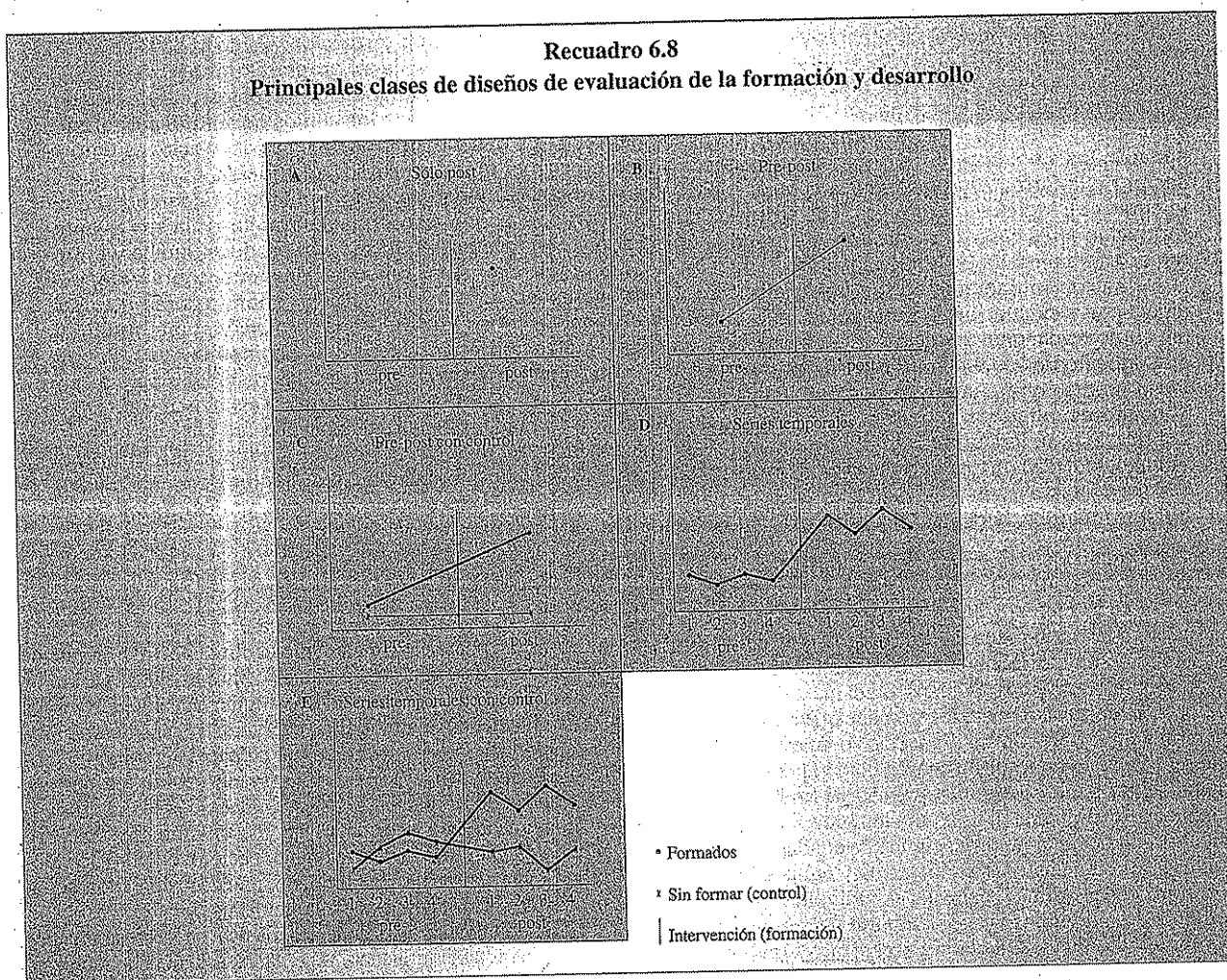
En el Recuadro 6.8 se muestran diversas formas de evaluar los resultados de los programas de formación.

En algunos diseños de evaluación del Recuadro 6.8 se utilizan grupos de control. Un grupo de control está formado por empleados que no reciben formación, pero de los cuales se toman mediciones. El uso de un diseño de este tipo da lugar a datos que permiten realizar comparaciones. En A se muestra el diseño que utilizan más habitualmente las organizaciones en la actualidad —evaluación después de la formación. Asimismo, es el más débil a la hora de juzgar la efectividad de la formación, ya que no se conoce la línea base de conocimientos y habilidades de las personas que se han sometido a formación. En B se muestra un diseño mejorado, ya que disponemos de cierta información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes de los sujetos antes de someterse a la formación. Con todo, incluso si cambian los resultados tras la formación, con este diseño no podremos atribuirlos a la actividad formativa. En C se muestra un diseño completo pre-post y grupo de control. Se infiere que existen pruebas de la eficacia de la formación cuando los cambios producidos tras la formación son mayores

en el grupo de formación que en el que no la ha recibido. Sin embargo, este procedimiento es bastante caro. Por último, en D y E se muestran diseños de series temporales sin grupo de control (D) y con grupo de control (E). En estos diseños se llevan a cabo diversas mediciones iniciales de conocimientos, habilidades y actitudes, y se siguen los cambios que se producen tras efectuarse la formación. La tendencia que surja de los datos proporcionará una estimación importante de la estabilidad de las medidas previas y posteriores al tratamiento. Ayuda

a eliminar la formación innecesaria cuando la experiencia por sí misma mejora con el tiempo los conocimientos, habilidades y actitudes (esto es, la curva de aprendizaje). Asimismo, permite ofrecer estimaciones del índice de retención de los conocimientos, habilidades y actitudes que acaben de adquirirse. Debido a estas y otras razones, muchos expertos piensan que lo mejor parecen ser las medidas múltiples, ya que permiten reducir al mínimo los denominados efectos de interacción entre medición e intervención.

Recuadro 6.8
Principales clases de diseños de evaluación de la formación y desarrollo



Muchas de estas reflexiones sobre los diseños pueden aplicarse a la medición de la efectividad de los programas de perfeccionamiento de los empleados, si bien estos últimos se diferencian en dos áreas: el centro de atención y el grado de sistematización. Mientras que los programas de formación se establecen fundamentalmente para satisfacer las necesidades de la organización, los de perfeccionamiento se centran en las necesidades de los empleados.

APLICACIONES INFORMÁTICAS

Los sistemas informáticos, ordenadores, pueden utilizarse para apoyar numerosas funciones de formación y desarrollo.

En la mayoría de los casos en los que se emplean es la unidad de recursos humanos la responsable de la formación. Más información se facilitará en el Capítulo 15.

FORMACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO¹⁵

La importancia del aprendizaje organizativo como capacidad dinámica básica para competir en entornos dinámicos ha sido

¹⁵ Apartado elaborado por Pilar Jerez Gómez, autora de la Tesis Doctoral «La gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones». Universidad de Almería, 2002.

Sabías que:

En el 2005, el 60% de la formación empresarial se realizará con apoyo de herramientas multimedia y teleformación, si se cumplen las previsiones de la UE, que aseguran un rápido crecimiento, del orden del 40% anual, en este ámbito durante los próximos años, según un estudio de Doxa Consultores.

España se halla por debajo de los niveles de la Unión Europea en cuanto a formación en general y también en lo que se refiere a formación multimedia, esto es, la impartida a través de CD-ROM y teleformación. En este caso, con un retraso de dos años.

Sólo cuatro de cada diez empresas españolas cuentan con departamento de formación, frente al 70% de la UE. Pero tres de cada diez grandes empresas ya realizan una parte significativa de su programa formativo a distancia y dos de cada diez desarrollan cursos con apoyo multimedia. Las demandas principales de las grandes empresas españolas en formación multimedia se dirigen en primer lugar hacia los cursos de cultura corporativa y comunicación, seguidos de ventas, atención al cliente, calidad y gestión empresarial. Las asociaciones empresariales, los sindicatos y los organismos públicos sitúan en primer lugar los cursos sectoriales, mientras que el sector de la formación (academias, centros y escuelas de negocios) y particulares demandan fundamentalmente cursos de inglés e informática. Los atributos que estos grupos exigen a la formación multimedia son la autoformación en el caso de sindicatos, sector de la formación y particulares, y que sea «un producto lúdico y entretenido» que permita la autoevaluación. Para el grupo de grandes empresas resulta interesante, sobre todo, que la formación multimedia aporte deslocalización y homogeneidad, *just in time*, acceso a los mejores recursos didácticos y evaluación automatizada por alumnos y grupos. La consultora valora la formación, tanto multimedia como tradicional, como una de las estrategias empresariales imprescindibles para la competitividad. Con un presupuesto de 550.000 millones de pesetas anuales para formación, España debe duplicar esta cifra para alcanzar la media comunitaria por persona activa. Según datos de la Educacional Multimedia Task Force y de Doxa Consultores, referidos a 1996, en España sólo se destinan a formación 34.000 pesetas/año, el 1,4% de la masa salarial. Esta inversión se reparte al 50% entre formación ocupacional y la formación continua. En el primer aspecto, el INEM (Instituto Nacional de Empleo), las comunidades autónomas y ayuntamientos destinan 250.000 millones y las escuelas de negocios y academias 50.000 millones. En formación continua, el FORCEM invierte 100.000 millones, las empresas otro tanto y las comunidades y ayuntamientos 50.000 millones.

FUENTE: *El País*, 1 de noviembre de 1998.

puesta de relieve por diversos autores¹⁶. En el desarrollo y mantenimiento de dicha capacidad dinámica juegan un papel muy importante dos recursos fundamentales como son el conocimiento y los recursos humanos. Por otra parte, la literatura sobre aprendizaje organizativo muestra una continua referencia al concepto psicológico de aprendizaje individual. El vínculo entre el aprendizaje individual y el organizativo es que en ambos se adquieren nuevos conocimientos que llevan a modificaciones de conducta¹⁷. No obstante las diferencias más significativas entre ellos se encuentran en el ritmo -capacidad individual vs. acción conjunta de individuos- y en el soporte del conocimiento -memoria individual vs. memoria organizativa (cultura, rutinas, etc.).

La formación en la empresa es uno de los mecanismos a través de los cuales las organizaciones pueden desarrollar su conocimiento como estrategia competitiva, jugando (la for-

mación) un papel crítico en el mantenimiento y desarrollo de las capacidades, tanto individuales como organizativas¹⁸.

Los programas de formación continua han sido destacados por su incidencia tanto en favorecer la existencia de un clima de aprendizaje constante como por su papel en el propio proceso de aprendizaje organizativo. En la medida en que los programas de formación sean percibidos no sólo en términos de construcción de habilidades sino de transferencia de conocimientos, facilitadores de la comunicación, fomento de valores comunes y de la flexibilidad, serán considerados como piezas claves en el proceso de aprendizaje organizativo.

En definitiva, el sistema de gestión de los recursos humanos ejerce una notable influencia sobre la capacidad de aprendizaje de una organización, bien porque éste se basa en el aprendizaje individual, bien porque los conocimientos, habilidades y actitudes (el capital humano) delimitan la capacidad de aprendizaje y de generación de conocimiento en la organización¹⁹.

¹⁶ Grant, R.M., «Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration», *Organization Science*, 7(4), pp. 375-387, 1996; Lei, D., Hitt, M. y Bettis, R., «Dynamic core competences through meta-learning and strategic context», *Journal of Management*, 22(4), pp. 549-569, 1996; Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A., «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533, 1997.

¹⁷ Stata, R., «Organizational learning: the key to management innovation», *Sloan Management Review*, Spring, pp. 63-74, 1989.

¹⁸ Valle, R., Martín, F., Romero, P., y Dolan, S., «Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent», *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 283-297, 2000.

¹⁹ Jones, A., y Hendry, C., «The learning organization: adult learning and organizational transformation», *British Journal of Management*, 5(2), pp. 153-162, 1994; Kamoche, K., y Mueller, F., «Human resource management and the appropriation-learning perspective», *Human Relations*, 51(8), pp. 1003-1060, 1998.



RESUMEN

El cambio tecnológico, la competencia mundial y la rápida obsolescencia de las habilidades y conocimientos están ejerciendo presión sobre las organizaciones para formar y perfeccionar a sus empleados. Esto requiere que se preste una atención especial a las tres fases principales de la formación y desarrollo: análisis de las necesidades, creación de programas y evaluación del proceso en su conjunto. La debilidad de conexiones en este proceso limitará obviamente la efectividad de los programas de formación y desarrollo. A la hora de poner en marcha un programa de formación deben tenerse en cuenta varios criterios, especialmente la respuesta a las preguntas de ¿quién?, ¿qué? y ¿dónde? Los directores de formación y desarrollo disponen de una gran diversidad de métodos y medios, si bien su elección deberá basarse en su adecuación a los objetivos de la formación y a sus costes re-

lativos. Con independencia del método por el que se opte, el contenido de la formación deberá diseñarse de forma que se optimice el aprendizaje. Para lograr esto, deberá pensarse en el uso adecuado de reforzadores durante y después del aprendizaje. No deberá descuidarse la evaluación de la efectividad del programa de formación. Esto requiere que la empresa se comprometa a realizar un diseño riguroso, preferiblemente experimental, de evaluación del programa. Si bien son parecidos a los diseños de validación predictiva, los diseños experimentales son más caros de llevar a cabo, tanto en lo que se refiere a tiempo como a dinero. Los diseños cuasi-experimentales y el uso de la información de evaluación del rendimiento permiten al responsable de recursos humanos o al director de formación evaluar con eficacia las decisiones de formación y perfeccionamiento.

NOTA FINAL

La noción de formación y desarrollo en las organizaciones está cambiando con rapidez. Además de comprender la necesidad de disponer de una fuerza laboral productiva se está empezando a asumir que la formación y el desarrollo son importantes como enfoque estratégico con el que puede lograrse una ventaja competitiva en el futuro. Titulares como «El desarrollo del directivo como arma competitiva» o «La formación se considera clave para competir» se encuentran cada vez con más frecuencia en las páginas de los periódicos y de las revistas de negocios. Atravesamos un período en el que los empleados, los gerentes y las organizaciones están volcándose hacia la formación como una solución para los temas relacionados con la productividad. Si bien la tendencia general resulta alentadora, podría ser también peligrosa, ya que se considera que la formación es una panacea para todos los problemas. De hecho, un examen más detenido (en el ámbito estratégico) puede indicar que algu-

nos programas concretos de formación pueden satisfacer las necesidades a corto y medio plazo de las organizaciones, pero es el hincapié en los esfuerzos más amplios de formación y perfeccionamiento lo que será decisivo para satisfacer las necesidades a largo plazo. Aparte de cuestiones más filosóficas, está el tema de la actitud de la alta gerencia hacia la formación. El punto de vista de los presidentes y consejeros delegados sobre la formación y desarrollo «de facto» es en cierto modo ambivalente. Por un lado, está el sobrado reconocimiento de su importancia y, por otro, no siempre hay indicios claros de que las empresas estén dispuestas a «obrar de acuerdo a lo que dicen». Son pocas las empresas que asignan presupuestos significativos a la formación y desarrollo. Asimismo, se ha observado que, incluso entre estas empresas, la formación se considera un «mal necesario», por lo que se concibe más como un coste para la empresa que como una inversión.

CUESTIONES A EXAMINAR Y ANALIZAR

1. ¿Cuáles son algunos de los objetivos comunes de la formación? ¿Cuál es el más difícil de lograr? ¿Por qué?
2. ¿Cómo deciden las empresas si invierten en formación? ¿Qué factores influirán para que no inviertan en formación?
3. Basándose en su propia experiencia, ¿qué ventajas ha obtenido su empresa (anterior o actual) de formarle a usted? Explíquelo.
4. ¿Qué cosas importantes deberá tener en cuenta a la hora de elegir un medio concreto de formación? ¿Cuáles son los principales inconvenientes de utilizar el método de cursos o clases formales para la formación?
5. Diga algunos de los principios de diseño que pueden mejorar el aprendizaje que tiene lugar en los programas de formación.
6. ¿Por qué las empresas pasan por encima o no realizan una evaluación adecuada de los programas de formación de empleados?
7. Suponga que usted es un supervisor de línea que sufre un problema de bajo rendimiento en uno de sus empleados. ¿Qué indicadores tendría que utilizar para decidir si esto refleja un error de selección o simplemente la necesidad de formarlo? ¿Puede ilustrar este dilema con un ejemplo de su experiencia laboral actual o pasada?
8. Diferencie los programas sistemáticos de desarrollo del empleado de los no sistemáticos.
9. Describa un diseño de evaluación de la formación en el que se incluya un grupo de control. Explique las ventajas de este diseño.

ESTUDIO DE CASO

¿ERROR DE DIAGNÓSTICO O EQUIVOCACIÓN?

Mayte Garrido, responsable de formación para la oficina regional de una organización de servicios de gran tamaño, estaba muy entusiasmada con el nuevo programa de formación. El departamento de personal de la sede central le había informado hacía seis meses que habían comprado un programa de formación en lectura rápida a una importante empresa y las estadísticas mostraban que, en efecto, el programa había sido muy eficaz.

Mayte sabía que la mayor parte de los empleados de la oficina regional tenían que enfrentarse diariamente a una cantidad considerable de correspondencia de entrada, incluidos informes internos, comunicaciones sobre nuevas políticas o revisión de las existentes, informes sobre la legislación y cartas de los clientes. De modo que un curso de lectura rápida debería ayudar sin duda a la mayoría de los empleados.

Las oficinas centrales habían convocado a los responsables regionales de formación a una sesión especial sobre el modo de dirigir el programa de lectura rápida. Por tanto, Mayte puso en marcha el programa en su oficina regional con gran seguridad. Dirigió cinco grupos (de treinta empleados cada uno) dentro del programa, que consistía en cinco sesiones de dos horas de duración. Las sesiones tuvieron lugar en

las instalaciones de la oficina dedicadas a formación. En total, participaron en la formación 1.200 empleados de toda la organización, con un coste aproximado para la empresa de 110 dólares por participante (incluidos los materiales de formación y el tiempo fuera del trabajo). El programa tuvo una acogida muy buena y las pruebas de velocidad que se pasaron antes y después del curso mostraron que, de media, la velocidad de lectura, sin pérdida de comprensión, aumentó en un 250%.

Un par de meses después de la última sesión, Mayte preguntó espontáneamente a dos empleados que habían recibido el curso si estaban aplicando los principios de lectura rápida a su trabajo, y si estaban manteniendo su velocidad de lectura. Contestaron que no los utilizaban en su trabajo, pero que practicaban esta nueva destreza en sus lecturas fuera del trabajo. Mayte hizo la comprobación con otros participantes y escuchó la misma historia. A pesar de que estaban aplicando lo que habían aprendido a sus lecturas personales y a sus estudios, no lo utilizaban en el trabajo. Cuando Mayte les preguntó por todo el material de lectura que cruzaba a diario por sus mesas, la respuesta habitual que recibió fue: «En cualquier caso, nunca leo esos informes ni las comunicaciones sobre políticas». A Mayte le preocupaba esta información, pero no sabía qué hacer con ella.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. ¿Ha derrochado realmente Mayte fondos valiosos de formación?
2. ¿Debería poner en marcha un programa para hacer que los empleados lean los informes y las comunicaciones sobre políticas?
3. ¿Cómo podría Mayte haber evitado la situación a la que se enfrenta ahora?
4. ¿Deberían ofrecer las organizaciones programas de formación que ayuden a mejorar habilidades de los empleados que puedan utilizarse fuera del trabajo?

EJEMPLOS DE INDICADORES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO*

- Indicadores estratégicos relativos a la orientación de la formación:
 - Especialización
 - Polivalencia
 - Trabajo individual
 - Trabajo en grupo
 - Adquisición de capacidades futuras
 - Adquisición de capacidades actuales
 - Mejora resultados actuales
 - Mejora resultados futuros
- Indicadores operacionales de la formación
 - Gasto medio de formación por empleado
 - Tiempo de formación por empleado
 - Tiempo de formación por empleado que ha participado en los programas
 - Porcentaje de empleados que participan en programas de formación
 - Gasto en programas de formación

Estos indicadores pueden ser analizados por departamentos, por categorías o niveles; etc.