

**PASCUAL JIMÉNEZ MARTÍNEZ**

*Licenciado en Psicología. Universidad Jaume I (Castellón)*

**Extracto:**

**L**A formación es una herramienta básica para conseguir que la empresa sea creativa y competitiva, en el camino hacia la excelencia. Pero la formación requiere una cuidadosa planificación, para que la persona formada adquiera los conocimientos y habilidades adecuados para el logro de las metas y objetivos empresariales.

---

## Sumario:

---

- I. Introducción.
  - II. Contribución de la formación a las metas empresariales.
  - III. Obstáculos a una formación eficaz.
  - IV. Planificación de la formación.
    - 1. Aspectos básicos.
    - 2. Detección de las necesidades de formación.
      - 2.1. Nivel de Análisis: Organización/Grupo de Trabajo.
      - 2.2. Nivel de Análisis: Tarea/Puesto.
      - 2.3. Nivel de Análisis: Persona.
    - 3. Elaboración del Plan de Formación.
      - 3.1. Desarrollo de los Objetivos de la Formación.
      - 3.2. Revisión de la Metodología de Formación.
      - 3.3. Diseño de Acciones Formativas.
      - 3.4. Diseño de la Evaluación.
  - V. Ejecución y evaluación.
  - VI. Conclusiones.
- Bibliografía.
- Anexos.

## I. INTRODUCCIÓN

La formación aplicada a las organizaciones, y específicamente en el mundo de la empresa, ha tenido un gran impacto, desde el momento en que se pensó que los cambios tecnológicos (desde finales de los años setenta) sólo podrían afrontarse a través de la formación. Sin embargo, también se encontraba en la base de este énfasis en la formación la existencia de carencias educativas de una mano de obra con bajo nivel y escasa cualificación. La formación, en estos parámetros, posibilitaba el proceso de reconversión y modernización industrial y empresarial.

Sin embargo, la formación no sólo se ha utilizado para la reconversión o la adaptación tecnológica; el *cambio en los estilos de dirección*, acorde con las modificaciones sociales y culturales, tuvo una amplia repercusión en las acciones formativas llevadas a cabo en el seno de la empresa. Éstas deberían regirse por valores más democráticos si querían demandar responsabilidad a los trabajadores en una nueva etapa del desarrollo industrial. A partir de esta necesidad, se concibe la formación en habilidades de gestión (*management*) o habilidades directivas. Este estilo de formación vendría caracterizado por el *trabajo en equipo* y la *motivación* de los trabajadores como objetivo esencial y estratégico de la empresa.

En cualquier empresa, puede ocurrir que el personal de una empresa no ejecute bien las tareas correspondientes a las funciones que tienen asignadas:

- Porque no PUEDE.
- Porque no SABE.
- Porque no QUIERE.

Lo que el personal PUEDE hacer depende esencialmente de sus APTITUDES. Lo que SABE hacer, de sus CONOCIMIENTOS y HABILIDADES. Lo que QUIERE hacer es fruto de sus ACTITUDES, función de sus motivaciones más o menos conscientes.

En este sentido, la formación en la empresa se entiende como un *proceso de enseñanza activo, relacionada directamente con el desempeño del puesto de trabajo*, y que pretende originar modificaciones de diferente clase, desde *cambios de conocimientos* a cambios de *habilidades, comportamientos o actitudes*. Se pretende que el trabajador **sepa y quiera** realizar bien su trabajo.

Por tanto, considero la Formación como un objetivo principal y estratégico de la empresa, como una herramienta básica para el logro de la excelencia empresarial.

La formación puede definirse como: «Procedimientos formales que utiliza una empresa para facilitar el aprendizaje, de modo que la conducta resultante contribuya a la consecución de las metas y objetivos de la empresa». Esta definición enfatiza la estrecha relación que debe existir entre los **objetivos organizacionales** y sus **acciones de formación**.

En función del objetivo perseguido, podemos clasificar la formación en:

- **Entrenamiento:** si está dirigida a elevar el nivel de eficacia o eficiencia en el puesto de trabajo actual.
- **Capacitación:** cuando va dirigida a desarrollar competencias que se van a necesitar en un puesto distinto al que ocupa ahora.
- **Desarrollo:** cuando no está directamente relacionada con el puesto, sino con el desarrollo de actitudes o valores (servicio, atención al cliente,...).

Tales procedimientos formales se concretan en las diversas acciones de formación y entrenamiento que componen el **Plan de Formación** de cada empresa, el instrumento que contiene y pretende cubrir las diversas necesidades de formación, y por el que se establecerá el orden de prioridades necesario para el correcto desarrollo profesional del personal. Estos planes recogen la totalidad de acciones encaminadas a resolver las carencias formativas detectadas en el seno de la empresa, que son básicamente las siguientes:

- *Formación Continua:* actualiza las habilidades y conocimientos de los trabajadores, permitiendo afrontar los cambios producidos en el entorno laboral por la introducción de nuevas tecnologías, el cambio en los procedimientos de trabajo, etc.
- *Formación de Acogida* a nuevos empleados.
- *Reubicación de Personal.*
- Formación derivada de los *Planes de Carrera.*

A modo de ejemplo, de nada sirve introducir los mayores avances tecnológicos si no contamos con personas preparadas que puedan trabajar con esos sistemas. Es decir, cuando planificamos hacer una inversión en recursos materiales, debemos pensar conjuntamente en la inversión en recursos humanos que hay que efectuar en paralelo. La formación es necesaria, en este caso, para optimizar el uso de los nuevos recursos técnicos y tecnológicos.

**¿Gasto o inversión?** Al igual que la renovación de máquinas y equipos se considera una inversión, la renovación, actualización o reciclaje de los recursos humanos ha de considerarse también como una inversión. Contar con un personal preparado para operar nuevas máquinas, para trabajar con nuevos sistemas de gestión o para desarrollar nuevos estilos de liderazgo es una inversión importante que podrá rentabilizarse a medio y largo plazo, a medida que las innovaciones vayan produciendo resultados.

El objetivo de este artículo es ofrecer una *Guía Básica* para la Planificación del Plan de Formación en la empresa, en tanto creemos que la optimización del proceso formativo es un objetivo principal y estratégico de las organizaciones en la actualidad.

Comenzaremos señalando las *metas generales* que se pretenden como resultado de la formación, así como los principales *obstáculos* a una formación eficaz. Posteriormente se abordarán, más ampliamente, las directrices básicas de todo proceso de *planificación* de la formación en la empresa, núcleo central del artículo. Posteriormente, se ofrecen unos comentarios sobre la *ejecución y evaluación* de la eficacia y eficiencia del Plan de Formación. Por último, se muestran diversos *instrumentos de análisis*, de aplicación en la Planificación y Evaluación de los Planes de Formación.

## II. CONTRIBUCIÓN DE LA FORMACIÓN A LAS METAS EMPRESARIALES

¿Por qué debería una empresa desarrollar una planificación para la detección de carencias de formación, y, en este caso, ejecución de acciones formativas? ¿Qué *metas generales* se pretenden conseguir como resultado? En mi opinión, son las siguientes:

1. Reducir los costes de trabajo al disminuir la cantidad de tiempo para realizar las operaciones necesarias en el óptimo desempeño del trabajo.
2. Reducir el tiempo que se necesita para que el trabajador inexperto llegue a un nivel de competencia laboral aceptable.
3. Actualizar los conocimientos y las habilidades que permitan afrontar los cambios producidos en el entorno laboral.

4. Reducir los costes de materiales y suministros por medio de la disminución de pérdidas debidas a un gasto excesivo de material y a la realización de productos defectuosos (costes de no-calidad).
5. Reducir los costes en actividades de dirección de personal (rotación de personal, absentismo, accidentes, quejas, etc.).
6. Reducir los costes en un servicio eficaz a los clientes, a través de la mejora en el abastecimiento de los productos y en los servicios de la compañía a los clientes.
7. En resumen, mejorar el aprovechamiento del Potencial Humano de la empresa, constituyendo una fuente de satisfacción profesional y de mejora personal, a la vez que se cubren las necesidades organizacionales.

Las principales contribuciones de la formación se plasman en los siguientes **beneficios**:

- Ayuda al empleado a realizar sus tareas y garantiza una correcta ejecución.
- Permite mejorar el valor del propio personal.
- Facilita reacciones adecuadas frente al cambio.
- Garantiza una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral.
- Ofrece condiciones laborales favorables, y permite retener al personal valioso.
- Ofrece beneficios personales, como el desarrollo del individuo, de sus intereses o la posibilidad de promoción.
- Proporciona un beneficio social, al crear una fuerza laboral eficaz y **competitiva**.
- Favorece la generación y/o refuerzo de conductas homogéneas aceptadas en la empresa. En consecuencia, se genera y potencia una cultura de empresa compartida.

Obviamente, éstas son metas y beneficios generales, a concretar en cada empresa particular. El análisis de cada entorno empresarial, a partir de las necesidades formativas detectadas, justificaría, en cada caso, la formulación de metas y objetivos específicos. Estas metas y objetivos estarán en la base del diseño de las acciones formativas y de la metodología a aplicar.

### III. OBSTÁCULOS A UNA FORMACIÓN EFICAZ

¿Cuáles son las principales trabas para el eficaz desarrollo de la formación en las empresas? A continuación se muestran las que, en mi opinión, dificultan en mayor medida las estrategias de formación y entrenamiento, así como los medios para afrontarlas (☞) que se han tenido en cuenta para la elaboración del modelo de Planificación que aquí sugerimos.

1. Los directivos no consideran la formación como un medio para aumentar la efectividad (no la consideran más que como una «molestia necesaria»).

☞ **El punto de partida es hacer ver a la dirección la ventaja competitiva que supone contar con una plantilla cualificada, motivada y orientada a la calidad**

2. La organización debe favorecer la formación de personal. Los empleados se resistirán a participar en un programa de entrenamiento si no obtienen algo a cambio. ¿Qué obtienen los empleados de la formación?

☞ **La dirección debe estructurar la formación de modo que tenga algún sentido para los trabajadores**

- 2.1. Oportunidad para aprender los deberes y responsabilidades del trabajo (formación de acogida).
  - 2.2. El entrenamiento adecuado da la oportunidad de tener éxito y evita los problemas provenientes del fracaso, la incompetencia o el despido.
  - 2.3. Compensación salarial, tanto en sistemas de pago por pieza como en personal asalariado (patente en este caso en la evaluación del rendimiento).
  - 2.4. La formación posibilita la promoción. Se promociona a los que realizan su trabajo de la mejor forma posible.
3. Actitud de los entrenados; si no entienden por qué y cómo se diagnostican sus puntos fuertes y débiles, o si dudan de la precisión de la información, probablemente se resistirán a la formación.

☞ **Es necesario diseñar un método preciso y riguroso de detección de necesidades de formación, claro y conocido por todos**

#### 4. Objetivos poco claros y específicos.

☞ **Es necesario formular los objetivos de modo específico y operativo, ya que:**

- 4.1. Formadores y formandos han de saber qué se trata de conseguir.
- 4.2. La evaluación de la efectividad del entrenamiento depende del criterio de efectividad que se haya acordado.

Veamos un ejemplo en la formulación de objetivos, que puede resultar clarificador:

«Tener trabajadores más productivos»

vs

«aumentar la producción un 10% por encima de los niveles normales».

#### 5. «Si formo a mis empleados, otra empresa se aprovechará de mi inversión».

☞ **Es necesario crear programas de formación específicos para la empresa**

Estas directrices de actuación se integran en el proceso de Planificación de los Planes de Formación, que se detalla a continuación.

## IV. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

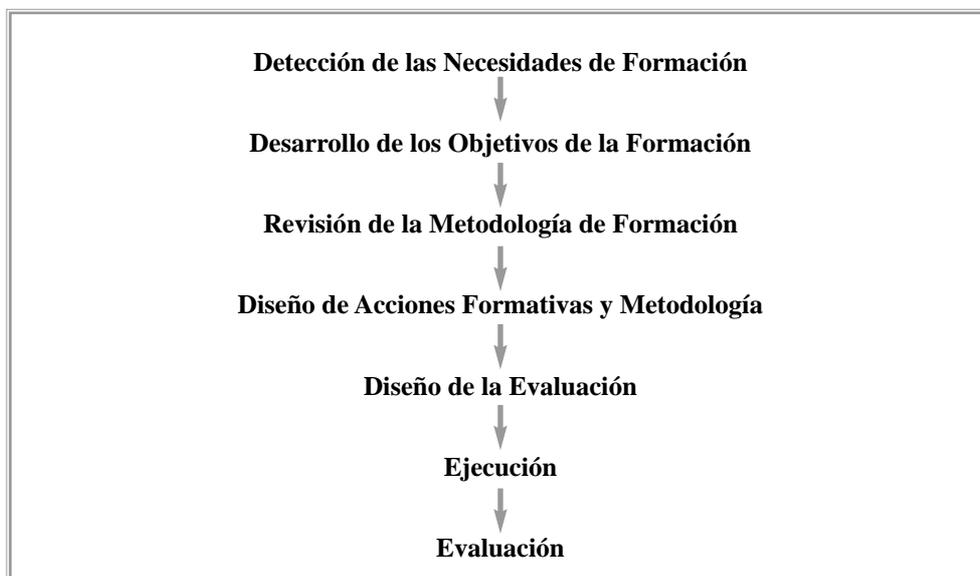
### 1. Aspectos básicos.

Concebimos la Formación como una **inversión** y, como toda inversión, objeto de una cuidadosa planificación previa, así como de una evaluación final de la inversión. Por ejemplo, hay que prever con el tiempo suficiente la formación que habrá de acompañar la implantación de nuevos equipos o sistemas de gestión. La planificación es aún más necesaria si va a ponerse en juego un cúmulo de acciones formativas que afecten a un colectivo amplio de la organización. Las distintas acciones formativas no pueden alterar completamente el ritmo de funcionamiento de las organizaciones. La complejidad para elaborar un diseño, así como su desarrollo en el tiempo, aportan un argumento más en favor de la planificación.

El diseño comienza con un análisis de las necesidades del entrenamiento y acaba con la evaluación de los resultados del entrenamiento. Los pasos intermedios suponen desarrollar objetivos, elegir métodos y diseñar una evaluación. Los instructores deben estar al día con la literatura sobre los métodos de formación, ya que el éxito o el fracaso previo de éstos puede ayudar a modelar la selección o el diseño de un programa de formación. También es sumamente importante determinar un medio de evaluar el programa antes de su implantación. Esto es, se debe seleccionar un criterio de evaluación que sirva como valoración de la eficacia de la formación.



Concretando el proceso general en apartados más específicos, obtenemos el siguiente proceso, que se detalla a continuación:



## 2. Detección de las necesidades de formación.

Si la empresa va a invertir recursos en la formación para alcanzar unas metas y objetivos, primero se deben detectar sus necesidades de formación. El análisis de las necesidades de formación proporcionará información, entre otros aspectos, sobre *qué metas pueden conseguirse* por medio del entrenamiento y qué personas pueden beneficiarse de la formación. Por otra parte, la detección de estas necesidades pasa, ineludiblemente, por la elaboración de una norma de procedimiento interno que permita normalizar y sistematizar la obtención de información relevante para la planificación y realización de las acciones formativas en la empresa.

Evaluar las necesidades de formación implica tres niveles diferenciados de análisis, lo que permitirá detectar la totalidad de necesidades formativas existentes en la organización.

Los niveles de análisis son los siguientes:

1. Organización y Grupo de Trabajo.
2. Tarea y Puesto.
3. Persona.

La detección de necesidades de formación se sustenta en diversas metodologías, como se presentará a continuación, y en que se emplean tanto la encuesta, como el **análisis** de la línea estratégica de la compañía, el estudio de los indicadores de efectividad organizacional o las auditorías de personal. De un modo muy simple, puede resumirse en tres pasos el método de detección de necesidades formativas para cada nivel de análisis:

1. Búsqueda y detección de problemas.  
↓
2. Análisis y evaluación de los mismos.  
↓
3. ¿Se puede resolver con formación?  
¿Qué tipo de formación?

## 2.1. Nivel de Análisis: ORGANIZACIÓN/GRUPO DE TRABAJO.

El *análisis de la organización* es el estudio de los objetivos y recursos de la organización, y del modo en que se distribuyen los recursos para conseguir las metas. No interesan en este nivel de análisis las necesidades específicas del entrenamiento de las personas, sino los **problemas globales** a los que se enfrenta una empresa, y a los que la formación puede ayudar a resolver.

A continuación se presentan las *áreas concretas de análisis*, así como la *metodología* que se sugiere para la detección de necesidades formativas en cada una de ellas, y las *metas* que la formación contribuiría a conseguir.

### 2.1.1. Planificación de recursos humanos.

Una *auditoría de personal* es un análisis de la situación actual de los recursos humanos en la empresa, así como de las previsibles necesidades de desarrollo futuro de los mismos (por rotación externa, movilidad, promoción, planes de relevo, etc.). De este modo, es posible elaborar un proyecto sobre la clase y número de empleados que se requerirán en un futuro. Analizando datos como la edad de empleados, puede ponerse de manifiesto una futura necesidad organizacional (por ejemplo, ante la avanzada edad de muchos directivos), y concede suficiente tiempo a la empresa para planificar una solución idónea. El análisis de la organización no tiene por qué conducir necesariamente a una decisión de formar personal, ya que se puede recurrir a la selección, en vez de a la promoción interna. Nuevamente, la formación es sólo un medio para cumplir las metas de la organización, en este caso la meta de dirigir la empresa con gente capacitada.

- *Metodología* ⇨ *Auditoría de Personal*
- *Metas de la Formación* ⇨ *Planificación/Previsión de Personal*

### 2.1.2. Indicadores de efectividad organizacional.

Otra aproximación al análisis de la organización supone examinar los *indicadores de efectividad organizacional* para ver si la formación podría mejorar el rendimiento de la empresa. La mayoría de las empresas miden la efectividad con una serie de indicadores como costes laborales, accidentes, rotación, absentismo y calidad de productos o servicios. En este contexto, la formación es un medio para afrontar problemas. Por ejemplo, debido a la subida del coste de las materias primas, el valor de los desperdicios y desechos puede amenazar con llegar a un nivel crítico. Una orientación para reducir la cantidad de material que se desperdicia podría ser realizar un programa de entrenamiento, enseñando a los trabajadores a ser más cuidadosos.

Los *indicadores* más comunes, y cuyo análisis puede detectar lagunas formativas, son los siguientes:

- Costes laborales;
- Accidentes;
- Rotación;
- Absentismo;
- Calidad de productos y/o servicios.

El análisis de los indicadores ahora mencionados no nos conduce necesariamente a la planificación de acciones formativas. En muchas ocasiones, los costes de no calidad o los accidentes laborales no se deberán a las carencias formativas de los trabajadores, sino a otros factores, como, por ejemplo, la ausencia de equipos de seguridad o la escasa calidad de las materias primas. La cuestión aquí es: ¿puede la formación contribuir a mejorar estos indicadores de la efectividad empresarial?

- *Metodología* ⇨ *Análisis de Indicadores de Efectividad*
- *Metas de la Formación* ⇨ *Mejora de Indicadores*

### 2.1.3. Cambios en sistemas de gestión/dirección.

Las empresas actuales son entornos dinámicos y en continuo cambio y desarrollo. La creciente competitividad del entorno empresarial y las demandas del mercado llevan a que las empresas se planteen, en ocasiones, reestructurar los sistemas de gestión y/o de dirección. Tales cambios tienen, evidentemente, repercusiones para la formación de los empleados implicados en los mismos. En efecto, cualquier cambio introducido en el seno de una empresa (por ejemplo, introducción de grupos de solución de problemas) exige unas demandas que han de ser cubiertas, referidas a:

- **Nuevos conocimientos o aptitudes.**
- **Nuevas habilidades.**
- **Cambio de actitudes.**

La metodología propuesta es el *análisis de cambios a introducir*, y, más concretamente, de las *demandas* que exige a los miembros de la empresa involucrados en la implantación, desarrollo y mantenimiento de los cambios.

- *Metodología* ⇒ *Análisis de Cambios en Sistemas de Gestión /Dirección*
- *Metas de la Formación* ⇒ *Planificación/Formación de Personal*

#### 2.1.4. Visión Estratégica.

El análisis de las compañías más exitosas del mercado demuestra que un proyecto empresarial claro y asumido por todos, así como unos valores corporativos fuertes, son los pilares de la excelencia. Estas empresas crean de este modo una *raison d'etre* corporativa, por la que los clientes compran sus productos y no los de la competencia.

Por otra parte, cuando la competitividad de la empresa se tambalea, y surge la pregunta «¿hacia dónde se dirige la empresa?», la visión estratégica es un elemento clave para revitalizar la compañía.

Se define **VISIÓN ESTRATÉGICA** como el «informe anual cinco años por delante, en el que se describe cómo la empresa va a competir, qué productos o servicios va a vender, dónde, a quién, etc. En esta planificación se enmarca el **proyecto empresarial** a medio plazo, así como los **valores corporativos** que van a dirigir a la compañía hacia el logro de sus metas y objetivos. Hacia la construcción del futuro de la empresa.

Construir y mantener una Visión Estratégica es una tarea ardua, pero supone la diferencia entre ganar y perder una cuota de mercado, o la mera supervivencia de la compañía en un entorno tan competitivo como el actual.

¿Qué implicaciones tiene la construcción de una Visión y Planificación Estratégica para el Plan de Formación? La planificación proporcionará, en cada caso, un listado de necesidades formativas a cubrir. A modo de ejemplo, señalamos las siguientes:

#### CASO 1

«Una compañía de producción de *software* planea introducirse, en un plazo aproximado de dos años, en el mercado de navegadores para Internet. La producción de estas aplicaciones demanda un reciclaje de su equipo de programadores, ya que se ha descartado, por su alto coste, la incorporación en plantilla de programadores expertos en este *software*.

.../...

.../...

En estos momentos, la dirección de la empresa está planificando las acciones formativas necesarias para su personal, con el fin de comenzar en el plazo más breve posible la producción de navegadores y soporte para Internet».

#### FORMACIÓN EN *CONOCIMIENTOS*

#### CASO 2

«En la empresa LMN, que fabrica maquinaria pesada para la construcción, se ha elaborado un ambicioso proyecto a medio plazo, que incluye cambios en la gama de productos que fabrican, expansión a otros mercados y un programa de Comunicación Interna. Este programa es algo muy novedoso, ya que hasta ahora nunca se había fomentado la comunicación ascendente. La dirección ha considerado la necesidad de formar a los mandos intermedios en habilidades de comunicación, con el fin de recibir adecuadamente, y transmitir a la dirección de la empresa, las opiniones y sugerencias del personal de base».

#### FORMACIÓN EN *HABILIDADES*

#### CASO 3

«La empresa XYZ planea la implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad en su línea de producción, según la norma internacional ISO-9000. El objetivo es la Certificación de la empresa, por alguna de las agencias certificadoras que operan en España (AENOR, IVAC, etc.). Como un paso previo a la implantación de los cambios, se ha planteado, desde el Departamento de Recursos Humanos, fomentar en los trabajadores la **cultura de la Calidad**, ya que es un valor necesario para la eficaz puesta en marcha del Sistema de Calidad.

Las dos ideas básicas a fomentar son:

- «La Calidad es cosa de todos».
- «Hacerlo bien a la primera».

#### FORMACIÓN EN *ACTITUDES*

- Metodología ⇨ Visión Estratégica
- Metas de la Formación ⇨ Planificación /Formación de Personal

### 2.1.5. Grupo de trabajo.

Un aspecto muy importante en la detección de lagunas formativas es el referido al funcionamiento de las diferentes áreas y grupos de trabajo existentes en las empresas. A continuación se detallan los dos aspectos que hemos tenido en cuenta, referidos tanto a los trabajadores de cada grupo de trabajo o sección como a los directores/jefes de cada grupo.

2.1.5.1. Dificultades a la hora de delegar o promocionar a los trabajadores, por la falta de formación de los mismos.

En el modelo de planificación de acciones formativas que aquí se propone juega un papel importante la obtención de información de los directores/jefes de área o sección. El medio que se ha escogido es el del *cuestionario*. Este instrumento recoge información de diversos niveles de análisis, como son Grupo de Trabajo y Tarea/Puesto (siguiente nivel de análisis).

En lo que se refiere al Grupo de Trabajo, el cuestionario incluiría *ítems* referentes a la dificultad para la delegación de funciones, o para la promoción de los trabajadores, **por la falta de formación** de los mismos.

- *Metodología* ⇒ Cuestionario (*jefes de área o sección*)
- *Metas de la Formación* ⇒ Posibilitar la Delegación de Funciones  
⇒ Posibilitar la Promoción

### 2.1.5.2. Habilidades de Dirección-Motivación.

Dada la especial relevancia de las habilidades de dirección y motivación para el eficaz desarrollo del trabajo en las empresas, es relevante incluirlas en la fase de detección de lagunas formativas. Formar a un mando intermedio para que mejore su comunicación con el grupo de trabajo que coordina, por ejemplo, puede ser un resultado de esta etapa en el proceso de formación. La metodología propuesta para el análisis es el uso de una *encuesta* anónima (empleando un cuestionario específico) a los miembros de cada grupo de trabajo, o a los trabajadores que, perteneciendo a entornos diferenciados, están bajo la supervisión o coordinación de una misma persona. La información obtenida por estos cuestionarios es completada con los resultados de la *Evaluación del Rendimiento* de los directores/supervisores evaluados.

- *Metodología* ⇒ Cuestionario (*jefes de área o sección*)
- *Metas de la Formación* ⇒ Mejora de Habilidades Directivas /Motivación

## 2.2. Nivel de Análisis: TAREA/PUESTO.

El análisis de las operaciones (tarea/puesto) examina la actividad o requerimientos de un trabajo con independencia de quién realiza ese trabajo. Determina qué debe hacer un empleado para realizar su trabajo con eficacia y está en relación con qué es lo que el entrenamiento debería abarcar. Su objetivo es identificar qué debe enseñársele a un empleado para realizar una actividad o trabajo. Un análisis de las operaciones nos da la siguiente información:

1. Identificación del rendimiento estándar y requerimientos para un puesto de trabajo concreto, así como de las actividades que lo constituyen.
2. Identificación de las nuevas tecnologías que van a emplearse en el desempeño del puesto de trabajo.
3. Identificación de los cambios que se van a introducir en el desempeño del puesto de trabajo.

### 2.2.1. Requerimientos del puesto.

Los *Análisis de Puestos* facilitan la descripción de los requerimientos de cada puesto de trabajo concreto, conformando la información básica para diseñar una óptima **formación de acogida**, primer y decisivo paso en la integración de los trabajadores en las empresas.

La obtención de la información para estos análisis se basa en muy diversas fuentes, entre las que podemos citar entrevistas; cuestionarios u observación directa. Los resultados proporcionan una variedad de información sobre las tareas a ejecutar en el desempeño del puesto, así sobre cómo se realizan adecuadamente. Estos análisis se concretan en las Descripciones de Puestos.

El análisis de los requerimientos de cada puesto, en comparación con las características personales de cada nuevo trabajador o empleado, permitirá diseñar, de un modo individualizado, acciones formativas de acogida.

Estas orientaciones generales son asimismo válidas para la **reubicación de personal** en el seno de la empresa. De nuevo, el análisis de los requerimientos de cada puesto, en comparación con las características personales, permitirá diseñar, de un modo individualizado, acciones formativas destinadas a la óptima integración de los trabajadores en sus nuevos puestos de trabajo, ya sean estas reubicaciones permanentes o temporales, integradas en un Plan Individual de Carrera.

- *Metodología* ⇒ Análisis de Puestos
- *Metas de la Formación* ⇒ Formación de Acogida  
⇒ Reubicación de Personal

### 2.2.2. Nuevas tecnologías.

### 2.2.3. Cambios en los procedimientos de trabajo.

En el análisis del Grupo de Trabajo ya se ha presentado el *cuestionario* a administrar para directores/jefes de área o sección. En este mismo instrumento se incluirían cuestiones sobre «cambios esperables en cada sección, a corto y medio plazo», y referentes a dos áreas concretas, como son (2.2.2) Nuevas Tecnologías de próxima implantación en el puesto de trabajo, y (2.2.3) Cambios en los Procedimientos de Trabajo, introducidos para la mejora de la eficacia y eficiencia en el desempeño de cada puesto.

- *Metodología* ⇨ Cuestionario (jefes de área o sección)
- *Metas de la Formación* ⇨ Optimizar la introducción de:
  1. Nuevas Tecnologías
  2. Cambios en los Procedimientos de Trabajo

### 2.3. Nivel de Análisis: PERSONA.

El análisis de la persona trata de ver si un trabajador individual necesita entrenamiento y qué tipo de entrenamiento necesita. El análisis se interesa primero por averiguar cuán bien realiza un empleado específico su trabajo, y después por determinar qué habilidades debe desarrollar, qué conocimientos adquirir y qué actitudes cultivar con el fin de que mejore su ejecución.

#### 2.3.1. Necesidades individuales de formación.

- *Metodología* ⇨ Evaluación del Rendimiento
- *Metas de la Formación* ⇨ Resolver Necesidades Individuales de formación

Como puede apreciarse, se proponen múltiples metodologías para la detección de necesidades de formación. La multiplicidad de técnicas tiene como objetivo el análisis de todos los niveles de la organización, realizando un estudio exhaustivo de las **carencias formativas** de la empresa, así como de la formación que será precisa para la óptima **introducción de cambios**, tanto técnicos y tecnológicos como culturales y actitudinales.

A continuación se muestran la totalidad de *metodologías* empleadas para la detección de necesidades, así como las *metas* de la formación, en el caso de detectar carencias formativas.

METODOLOGÍA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES	METAS DE LA FORMACIÓN
• Auditoría de Personal	Planificación/Previsión de Personal
• Análisis de Indicadores de efectividad	Mejora de Indicadores de efectividad
• Análisis de Cambios en Sistemas de Gestión/Dirección	Planificación/Formación de Personal
• Visión Estratégica	Planificación/Formación de Personal
• Cuestionario (jefes de área o sección)	– Delegación de funciones/Promoción – Optimizar la introducción de: 1. Nuevas Tecnologías 2. Cambios en Procedimientos
• Cuestionario	Mejora de Habilidades Directivas y de Motivación (jefes de área/sección)
• Análisis de Puestos	Formación de Acogida Reubicación de Personal
• Evaluación del Rendimiento	Resolver necesidades individuales de Formación

Como puede apreciarse, el análisis de las necesidades formativas de una empresa supone una carga de trabajo importante, aunque los potenciales beneficios aconsejan embarcarse en un proceso de este tipo. Aunque, ¿es factible obtener la totalidad de estas informaciones? Está en función de los datos ya disponibles en el Departamento de Recursos Humanos. Si una empresa realiza de un modo periódico una *Auditoría de Personal* y la *Evaluación del Rendimiento*, evalúa sus *Indicadores de Efectividad* o tiene elaborada su *Planificación (visión)* a 3-5 años vista, es mucho más factible la **exhaustividad** en la detección de necesidades formativas.

En mi opinión, en la medida en que algunos de estos análisis no se realice, estamos perdiendo una información valiosa para la planificación de acciones formativas. A modo de ejemplo, ¿sería suficiente la información basada en el Cuestionario a jefes de área/sección y en la Evaluación del Rendimiento de los trabajadores? Probablemente, detectaríamos con estas dos medidas gran parte de las necesidades formativas de la empresa. Pero, con seguridad, no detectaríamos otro tipo de necesidades, también importantes, como son las referentes a aspectos culturales y estratégicos (Visión y Planificación Estratégica o Auditoría de Personal), a las habilidades directivas (manifestadas por los resultados de un cuestionario específico) o las necesidades formativas de los nuevos incorporados (información facilitada, por los Análisis de Puestos).

La detección de Necesidades Formativas desemboca en la **ELECCIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS** encaminadas a resolver las necesidades detectadas (por ejemplo, «Técnicas de Dirección de Reuniones»).

Una vez que la dirección de la empresa se ha planteado la puesta en marcha del Plan de Formación, y se han seleccionado las acciones de formación a realizar, comienza la **Elaboración del Plan de Formación**, cuyos pasos se detallan a continuación.

### 3. Elaboración del Plan de Formación.

#### 3.1. Desarrollo de los Objetivos de la Formación.

Los objetivos de la formación deberían expresarse siempre en relación a las necesidades detectadas. Por ejemplo, si una carencia detectada se centra en la *escasez* de potenciales directivos, el objetivo de la formación sería el *incrementar* el número de empleados potencialmente promocionables a puestos de dirección. Las acciones de formación concretas se encaminarían, en este ejemplo y en primer lugar, a detectar las personas con un adecuado potencial; después, a formar a estas personas, en el marco más amplio de un Plan Individual de Carrera.

Como vemos, el éxito de cualquier programa de formación y entrenamiento está en función del grado en que se refuerce la ejecución o aprendizaje para la consecución del criterio de efectividad (objetivo) que se haya acordado. Formadores y formandos han de saber qué se trata de conseguir. Por lo tanto, los objetivos de cada acción formativa deben ser lo suficientemente operativos como para evaluar la efectividad de la formación. Si en la evaluación de cada acción formativa se constata el logro de los objetivos propuestos, la acción ha sido efectiva.

La experiencia ha mostrado que un aspecto básico para formular bien los objetivos es el empleo de los **verbos de acción**, como *operar, incrementar, producir, reparar, resolver o ajustar*. Palabras o expresiones vagas o abstractas deberían ser evitadas porque es difícil saber cuándo los objetivos expresados en esos términos se han alcanzado. Palabras de este tipo incluyen *entender, conocer, familiarizar o comprender*. ¿Qué ocurre, entonces, con las acciones formativas centradas en la adquisición de conocimientos o en el cambio de actitudes? En estos casos, se precisarán medidas objetivas del cambio efectivo, para lo cual pueden emplearse diversas metodologías, como cuestionarios, entrevistas estructuradas o evaluación del rendimiento en relación con la formación recibida.

#### 3.2. Revisión de la Metodología de Formación.

Los formadores, o los encargados de diseñar la metodología y dinámica de las acciones formativas a realizar en la empresa, deben estar al día en los diversos formatos, recursos y metodologías de formación aplicada a los contextos empresariales, ya que este conocimiento permitirá un óptimo diseño y adecuación de recursos a cada acción formativa concreta.

La extensa literatura y el gran número de publicaciones que tratan el tema de la formación empresarial son de gran ayuda para revisar y diseñar una metodología apropiada, y en la que ha de tenerse en cuenta tanto las características de los formandos, como los objetivos propuestos o los recursos existentes.

La revisión del conocimiento previo sobre este tema permite pasar a la siguiente fase en el proceso de Planificación, en que se aborda el Diseño concreto de las acciones formativas.

### 3.3. Diseño de Acciones Formativas.

La rapidez con que cambia el entorno de trabajo, la introducción de nuevos equipos, las modificaciones sociales y/o culturales, han trasladado el límite de la edad a la que se solían finalizar los estudios y la formación, y la han puesto, en muchas ocasiones, en un punto cercano a la jubilación, ya que el entorno de trabajo se ha configurado como un escenario de aprendizaje, entrenamiento y formación de los trabajadores. Por ello, el aprendizaje y la formación tienen lugar en todo el período de permanencia en la empresa, intentando evitar la desadaptación al puesto de trabajo, en un entorno de cambio acelerado como es el actual.

Ante el hecho de una formación continua a lo largo de toda la estancia en la empresa, han de tenerse en cuenta las *peculiaridades del aprendizaje adulto*; controlar estos factores de aprendizaje supone capacitar a los formadores ante el reto de capacitar a los recursos humanos a una edad madura.

¿Cómo aprende el adulto? Los siguientes puntos son una GUÍA metodológica para el diseño de acciones formativas en el seno de la empresa.

- La experiencia acumulada cobra gran importancia. Existe una preocupación por vivir la realidad de acuerdo con un proyecto personal de vida; de acuerdo con esto, la formación puede cobrar gran importancia si ésta concuerda con las expectativas y necesidades personales.

Por esto, el adulto es receptivo a la formación si ésta responde a una necesidad personal y/o profesional. Su receptividad ante una determinada acción formativa será mayor si percibe que los objetivos de esa acción responden a sus intereses o expectativas, o resuelven problemas que él considera importantes para su vida profesional.

- Las Motivaciones e intereses de los adultos son diferentes a los de otros grupos de edad, pero no por ello menos intensas. Por una parte, les preocupa estar a la altura de lo que les exige el entorno profesional, en continuo cambio y desarrollo, pues temen quedarse desfasados. De otro lado, surge un intenso interés por la promoción en el trabajo. Además, podemos encontrar motivaciones de carácter extraprofesional, como las culturales y sociales.

- El adulto considera la utilidad inmediata de lo que aprende, de manera que toma la formación como un proceso mediante el que puede mejorar su capacidad de resolver problemas y afrontar un mundo de avances tecnológicos acelerados.
- El adulto exige que se le trate con consideración y respeto, y que se le reconozca su capacidad para responsabilizarse de su propio aprendizaje.
- No deben descuidarse los principios básicos del aprendizaje, centrados en:
  - Importancia de la práctica.
  - *Feedback*.
  - Similitud entre tarea a aprender y tarea final.
- La dependencia de los hábitos de comportamiento previos, así como su resistencia al cambio, puede dificultar el pensamiento creativo, la capacidad de innovación y la adopción de los cambios planteados. Deberá ser tenido en cuenta en el diseño de acciones formativas; entre las técnicas que mejor resultado dan hay que mencionar las técnicas de formación de grupo y las metodologías más participativas, como el *role-playing*.

La necesaria *actitud activa y participación* están en la base de la aportación de autores destacados en el ámbito de la formación empresarial, como KOLB (1971) y SILBERMAN (1990). Estos dos autores, entre otros, enfatizan la importancia del *learning by doing* (aprendizaje por experiencias), metodología de amplia aplicación en la formación de cargos directivos.

Teniendo en cuenta las peculiaridades del aprendizaje adulto, se han de diseñar programas de formación motivantes y con interés. Para que un conjunto de acciones formativas permitan conseguir los objetivos que se han planteado, debe caracterizarse por **actividad, variedad y dirección**. Más específicamente (SILBERMAN 1990), ocho cualidades los caracterizan:

1. Moderado nivel de contenido.
2. Equilibrio entre aprendizaje afectivo, comportamental y cognitivo.
3. Variedad de puntos de vista para el aprendizaje.
4. Oportunidad para la participación grupal.
5. Utilización de la experiencia de los participantes.
6. Reciclaje de conceptos y habilidades previos.
7. Orientación a situaciones reales.
8. Transferencia de lo aprendido (al entorno de trabajo).

Por otra parte, MAYO y DuBOIS (1987), en una revisión de la literatura sobre formación en muy diversos contextos (empresas, ejército, instituciones educativas, etc.) recogen una serie de generalizaciones y recomendaciones sobre la formación, apoyadas ampliamente por la investigación. Estas orientaciones se refieren al **formando**, a los **métodos de formación** y a los **contenidos y materiales** de los cursos. Muchas de ellas implican condiciones bajo el control del formador. Los que hagan un esfuerzo consciente para aplicarlas podrán realizar cursos más efectivos.

#### SOBRE EL FORMANDO

- La Participación Activa es esencial.
- La Satisfacción refuerza el Aprendizaje.
- El logro de objetivos es responsabilidad del formando.
- La Motivación para aprender es esencial.
- Los Sistemas de Valores de los formandos modifican el aprendizaje.

#### SOBRE LOS MÉTODOS DE FORMACIÓN

- Los formandos necesitan Apoyo para el Logro de Objetivos.
- Metodología ajustada al Contenido.
- Metodología basada en la investigación sobre el aprendizaje.
- Métodos de «descubrimiento» son más efectivos.
- Instrucción Individualizada es factible y útil.

#### SOBRE LOS CONTENIDOS Y MATERIALES DE LOS CURSOS

- Las demandas deben ajustarse a las habilidades y capacidades de los formandos.
- Todos los aspectos de la formación deben estar coordinados.
- El material debe tener sentido y ser comprensible para los formandos.

Llegados a este punto, y como orientación general, la selección de los **Formatos de Formación** estará en función de:

- 1.º TIPO DE NECESIDAD.
- 2.º COLECTIVO AFECTADO (posición y número).
- 3.º OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN.
- 4.º CONTENIDO.
  - perfeccionamiento de aptitudes y habilidades;
  - impartir unos conocimientos;
  - mejorar unas actitudes.
- 5.º PRIORIDAD DE LA FORMACIÓN.
- 6.º RECURSOS DISPONIBLES.

Los Formatos de Formación más usuales en el marco de la empresa son los siguientes:

#### FORMATOS DE FORMACIÓN

---

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| • Presentación - Lecturas.          | • <i>On-the-Job</i> .                            |
| • Conferencia.                      | • Formación de novatos ( <i>Peer Training</i> ). |
| • Estudio de Casos.                 | • Demostraciones.                                |
| • <i>Role-Playing</i> .             | • Enseñanza Programada.                          |
| • Enseñanza Asistida por Ordenador. | • <i>Brainstorming</i> .                         |
| • Simulación y Juegos de Empresa.   | • Debates.                                       |

Independientemente del formato escogido, el responsable de la formación deberá:

- a) Transformar los objetivos generales en objetivos operativos.
- b) Definir criterios y métodos de evaluación.

- c) Especificar el cronograma del curso y de cada sesión.
- d) Elaborar el material de los formandos.
- e) Elaborar el guión o guía didáctica del curso.
- f) Preparar los medios audiovisuales que se vayan a utilizar.
- g) Definir las condiciones ambientales (tamaño del grupo, horario, aula, ...).

¿Cómo seleccionar a los formadores más adecuados para el logro de los objetivos? Los aspectos a tener en cuenta serán:

- su formación técnica y su capacitación pedagógica;
- experiencia en el área específica del curso.

Los formadores pueden ser internos (de la misma empresa) o externos (consultores, instituciones públicas, etc.), debiendo buscar a la persona que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa. Para ello, es preciso mantener varias entrevistas con los candidatos, profundizando sobre su enfoque del curso, metodología, etc., eligiendo finalmente la mejor relación calidad/precio.

#### 3.4. *Diseño de la Evaluación.*

Al igual que en cualquier valoración o evaluación, deben tomarse algunas medidas como criterio de la eficacia y eficiencia de las acciones formativas llevadas a cabo en el seno de la empresa. La necesidad de la evaluación del proceso de formación viene justificada por:

- La necesidad de valorar los esfuerzos dedicados a la formación.
- La función formativa ha de ser mejorada constantemente.
- La formación implica un coste elevado, lo que obliga a valorar cuidadosamente la relación entre el coste y la efectividad.
- Justifica objetivamente el valor real de su función dentro de la organización.

Siguiendo a KIRKPATRICK (1976) consideramos cuatro tipos de criterios para evaluar programas de formación: *reacción, aprendizaje, conducta y resultados*.

El criterio de *Reacción* se refiere a las reacciones de los participantes del programa, midiendo impresiones y reacciones de los participantes acerca de la formación (por ejemplo, si les resultó útil el formato escogido para las sesiones). Esta evaluación comprende los siguientes aspectos:

- El *Diseño y Planificación*. Es la valoración que aporta información sobre la adecuación de los objetivos, de los contenidos y de la metodología empleada. La información permite rediseñar la formación en el caso de detectar aspectos inadecuados.
- El *Formador*. La evaluación aportará información sobre la idoneidad del formador en sus facetas técnica y didáctica (por ejemplo, valoración de sus habilidades sociales).
- La *Gestión*. Es básico evaluar la calidad en la gestión del curso y su temporalización. También se evalúan las condiciones físicas y la dotación material de las aulas y del centro. Todo ello permitirá que en sucesivas programaciones mejore la gestión y, por lo tanto, la eficacia de la formación.
- Los *Recursos Didácticos*. Se evalúa la calidad e idoneidad, respecto a los objetivos y a las características de los formandos, de los recursos didácticos empleados.

Este criterio no se relaciona directamente con los objetivos inicialmente propuestos, sino que evalúa la *calidad de la formación*, factor que incide, a su vez, en la magnitud y calidad del cambio de los formandos en el desempeño de su trabajo. Al no relacionarse directamente con los objetivos concretos, este criterio es aplicable en toda acción formativa.

La metodología que se propone para la valoración de este criterio es el **uso del cuestionario** [*«Cuestionario de Fin de Acción Formativa»* y *«Cuestionario Demorado»*], que se detallan en el Anexo (puntos 4 y 5)].

El criterio de *Aprendizaje* evalúa cuánto se aprendió en el programa de formación, y es el aplicable si los objetivos se centran en el aprendizaje de conocimientos y habilidades. Por otra parte, está en función del tipo de método escogido. Por ejemplo, en un *role-playing* puede no haber una evaluación formal sobre cuánto se aprendió, si tiene por objeto mejorar ciertas actitudes. En otros métodos se puede diseñar un examen final de *conocimientos*, como en los cursos de idiomas, o de *habilidades*. El manejo de este criterio es compatible con el siguiente, centrado en el *cambio conductual*.

El criterio *Conductual* se refiere a los cambios en la ejecución una vez que el empleado vuelve al trabajo. Estos criterios se aplican en cuestiones tales como «¿en qué medida se llevan a cabo los cambios deseados en las conductas laborales del empleado y previstos en el programa de formación?» Si el objetivo del programa de formación es aumentar la producción, se evalúa el rendimiento después del entrenamiento. Otros tipos de criterios conductuales, como ya se ha visto, se refieren al absentismo, accidentes o quejas (el conjunto de indicadores de la efectividad organizacional). Todos estos son criterios objetivos, con un significado relativamente claro.

El criterio de *cambio conductual* es, en muchas ocasiones, una segunda medida de evaluación, después del criterio de *aprendizaje*. Por ejemplo, en el manejo de un nuevo equipo informático, pueden evaluarse (1) los conocimientos facilitados por el curso {criterio de aprendizaje}, y (2) la retención del aprendizaje en el desempeño del puesto de trabajo {criterio conductual}.

Sin embargo, ¿es posible manejar este criterio en programas cuyo objetivo es el cambio de actitudes o el cambio en los estilos de supervisión? Estos aspectos cualitativos pasarán a valorarse con los mismos instrumentos con que se detectó las Necesidades Formativas (por ejemplo, el cuestionario específico que evalúa las *Habilidades Directivas* de los supervisores). La comparación entre las medidas obtenidas antes y después de la formación nos **permitirán** valorar la eficacia de la acción formativa, en un diseño *test-retest*.

Los criterios de *Resultados* suponen una comparación de los costes del programa de formación con sus beneficios, configurando una medida de la *eficiencia* de la formación. Puede resultar difícil de hacer según el programa. Obviamente, es muy sencillo calcular este criterio en una acción formativa que tenía como objetivo el aumento en la producción, ya que tanto el aumento en la producción como todos los costes del entrenamiento (tarifa del formador, tiempo del trabajador fuera del trabajo, materiales, etc.) pueden calcularse. En este ejemplo, si los beneficios (aumento en el beneficio de la empresa como resultado de disponer de una fuerza de trabajo más productiva) superan los costes, entonces el programa de formación mereció la pena.

Sin embargo, en aquellos programas cuyo objetivo es mejorar actitudes o el estilo de supervisión, conseguir cuantificar el valor de los supervisores o jefes de equipo con «mejores actitudes», así como el impacto del cambio en sus subordinados, resulta más complicado, aunque el efecto sobre la calidad en productos y/o servicios puede deducirse de un mejor clima de equipo, una más eficaz gestión o una mayor motivación de los empleados.

Por lo tanto, en el diseño de la evaluación de cada acción formativa, han de escogerse los criterios adecuados, teniendo en cuenta, principalmente, los siguientes aspectos:

- *Criterio de Reacción*: es aplicable en toda acción formativa. En este artículo se incluyen los instrumentos de evaluación.
- *Criterio de Aprendizaje*: conveniente, en la medida en que se dispone de recursos para su manejo. Permite evaluar la magnitud y calidad del aprendizaje; por otra parte, puede ser poco operativo en formación dirigida al cambio de actitudes.
- *Criterio de Conducta* {evaluación de la eficacia}: informa de la retención del cambio en las conductas laborales del empleado, después de la formación, y se centra en el análisis de hasta qué punto las acciones formativas mejoran la consecución de los objetivos empresariales.

- *Criterio de Resultados:* en los casos en que sea aplicable, nos permite contestar a la pregunta, **¿realmente vale la pena la inversión en formación?** Se refiere al análisis de cómo se han conseguido los objetivos de la formación {evaluación de la eficiencia}. Se centra en los *costes* e incluye para su evaluación: medios, documentación, horas no trabajadas, formadores, etc.

## V. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

Como ya se ha indicado, en la fase de *Detección de las Necesidades de Formación* se han detectado las Acciones Formativas adecuadas, pasando a continuación al *Desarrollo de los Objetivos*, *Revisión de la Metodología*, *Diseño de las Acciones y Metodología* y, finalmente, al *Diseño de la Evaluación*. Todas estas informaciones se integran en un documento llamado «PROGRAMACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS» (se incluye un ejemplo en el Anexo, punto 3), que recoge la totalidad de cursos y acciones de formación a realizar en el seno de la empresa en un período determinado. Las acciones formativas incluidas en esta planificación pueden reagruparse según distintos criterios:

- *Según su FINALIDAD.*
  - **Formación de Acogida:** destinada a formar para el puesto y a informar sobre otros aspectos de la empresa.
  - **Perfeccionamiento:** para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia.
  - **Formación Continua {reciclaje}:** cuando las causas de la adquisición o eliminación de conocimientos y/o habilidades se basan en:
    - modificaciones del contenido del puesto de trabajo;
    - cambio de puesto de trabajo {en Reubicación de personal, así como en los cambios de puesto derivados de los Planes de Carrera}.
  - **Desarrollo:** no se dirigen de forma específica a los contenidos del puesto, pero se pretende incidir de forma indirecta en la eficacia, eficiencia o clima laboral (p. ej., formando en valores o actitudes).
- *Según los CONTENIDOS* {véase Anexo 2}.

- **Según GRUPOS PROFESIONALES o NIVELES JERÁRQUICOS.**
  - Directivos.
  - Técnicos.
  - Mandos Intermedios.
  - Comerciales.
  - Administrativos.
  - Operarios.

El responsable de formación, en este punto, ha de ir tomando una serie de decisiones destinadas a ejecutar las acciones contenidas en el Plan de Formación:

- **NÚMERO DE PERSONAS** que se incluirán por cada acción formativa, agrupándolas en función de los departamentos a los que pertenecen y, en su caso, de las unidades geográficas.
- **NÚMERO DE GRUPOS** a crear en función del número total de personas a incluir. Hay que tener en cuenta que todo el personal de una misma sección no puede incluirse, a la vez, en una misma acción formativa, ya que esa unidad quedaría desatendida.
- **PRIORIZAR:** fijando fechas y plazos ideales para el inicio y finalización de las diversas acciones formativas, en función de la prioridad de los objetivos, y en la contribución de éstos en el funcionamiento de la empresa.
- **PRESUPUESTO:** puede condicionar la toma de decisión, considerando la posibilidad de recurrir a subvenciones a la formación.
- **LOGÍSTICA:** disponibilidad de las aulas, material, medios, etc.
- **PRERREQUISITOS,** o conocimientos previos que han de tener los asistentes a los distintos cursos o seminarios, si existen.
- **ACORDAR CON EL FORMADOR** las *fechas y lugares* de impartición de los cursos, los *medios* que va a necesitar, las fechas en que deberán estar preparados los *Manuales* del curso (para ser supervisados y hacer las copias necesarias), así como el *guión* de cada sesión del curso, es decir, la distribución temporal de los contenidos y actividades del mismo.

Una vez realizada una determinada acción formativa, ¿cuáles son las DISFUNCIONES más frecuentes en su ejecución, manifestadas por los criterios de evaluación definidos previamente?

- **Aplicabilidad:** el asistente al curso alcanza los objetivos fijados para el mismo; sin embargo, los conocimientos o habilidades adquiridos no son aplicables a su puesto de trabajo, no son transferibles o no son relevantes. Consecuentemente, no se aumenta la eficacia, ni la eficiencia de los trabajadores, ni incide en la consecución de los objetivos empresariales.
- **Continuidad:** se alcanzan los objetivos perseguidos, pero no se mantienen en el desempeño del puesto de trabajo (por falta de apoyo, interferencias con el propio grupo, falta de apoyo de la dirección o colegas reacios al cambio).
- **Coste en tiempo o dinero:** se han conseguido los objetivos, pero el coste ha sido excesivo, o el número de horas asignadas a la acción formativa es superior a las necesarias para alcanzar el objetivo.
- **Plazo:** impartir con demasiada antelación la formación que se necesitará, o bien después de llevar trabajando con nuevos sistemas o métodos.
- **Nivel:** el nivel de formación está por debajo o por encima de las necesidades a cubrir.

## VI. CONCLUSIONES

Como ya se ha reflejado en el artículo, el objetivo general de toda política de Formación (operacionalizada en los Planes de Formación) se basa en conjugar el *desarrollo profesional y humano* de la plantilla con la obtención de los *finés y metas empresariales*. Y es, en mi opinión, una herramienta extraordinariamente útil, tanto para lograr un mayor desarrollo profesional y personal, como para avanzar en el logro, mantenimiento y mejora de los resultados de la empresa.

Por ello, creo que una óptima planificación de los planes de formación en la empresa es un primer y decisivo paso, aunque no exento de dificultad, para hacer de la formación una *ventaja competitiva*, por la que se mejoran los resultados de negocio, y por la que se logra una plantilla más cualificada, experta, y abierta al cambio, en un entorno de aprendizaje continuo.

En el desarrollo de este artículo se han mostrado, a mi juicio, los aspectos básicos en una adecuada planificación de los planes y acciones de formación, desde la *detección de necesidades formativas* a la *programación y diseño de la metodología* y de la *evaluación*. Obviamente, supone una aportación general, y por ello a modificar en cada entorno empresarial y de negocio concreto, aunque tiene el valor, en mi opinión, de clarificar las diferentes fases del proceso de planificación. El valor de este artículo es, por lo tanto, *heurístico*, y puede suponer un elemento de arranque para la planificación concreta y específica de los *Planes de Formación*.

**BIBLIOGRAFÍA**

- CASTANYER, F. (1988). *La formación permanente en la empresa*. Barcelona: Marcombo.
- C.E.N.T.O.R. (1983). *Plan de Formación en la empresa*. Madrid: Index.
- COLOM CANELLAS, A.J. (1994). *Estrategias de formación en la empresa*. Barcelona: Narcea.
- GAN, F. (1995). *Manual de técnicas e instrumentos de formación en la empresa*. Madrid: Apóstrofe.
- GONZÁLEZ, R.M. (1990). «Aprendizaje y Solución de Problemas en las Organizaciones». En: P. Trouvé et al., *Nuevas Tendencias de Gestión de Recursos Humanos*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- GRAPPIN, J.P. (1990). *Claves para la formación en la empresa*. Madrid: CEAC.
- INSTITUTO PARA LA FORMACIÓN (Comunidad de Madrid). (1994). *Guía para planificar la formación en su empresa*. Madrid.
- KIRKPATRICK, D.L. (1976). «Evaluation of training». En: R.L. Craig (Ed.), *Training and development handbook* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- KOLB, D.A. (1977). *Psicología de las Organizaciones: problemas y experiencias*. Madrid: Ed. Castillo.
- LE BOTERF, G. (1991). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Bilbao: Deusto.
- MADRANO, G. (1993). *Nuevas Tecnologías en la Formación*. Madrid: Eudema.
- MAYO, G.D. y DuBOIS, P.H. (1987). *The Complete Book of Training: Theory, Principles and Techniques*. San Diego: University Associates.
- MUCHINSKY, P.M. (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Bilbao: DDB.
- PINEDA, P. (1997). *Auditoría de la formación*. Madrid: Gestión 2000.
- PÍRIZ, R. (1994). «Criterios orientadores para una política de formación». En: *Capital Humano*, núm. 71, 1994 (págs. 24-28).
- RODRÍGUEZ, J.L. y MADRANO, G. (1993). *La formación en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- SILBERMAN, M. (1990). *Active Training*. San Diego: University Associates.
- SOLÉ PARELLADA, F. y MIRABET, M. (1994). *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa*. Madrid: Hogar del Libro.
- TANNENBAUM, S.I. y YUKL, G. (1992). «Training and Development in organizations». En: *Annual Review of Psychology*, núm. 43, 1992 (págs. 399-441).

## ANEXOS

### 1. Detección de Necesidades

#### CUESTIONARIO (JEFES DE ÁREA O SECCIÓN)

Una herramienta básica en el proceso de detección de necesidades (diagnóstico de las necesidades de formación de cada una de las secciones de la empresa) es el Cuestionario de Necesidades Formativas, destinado a los directores/jefes de cada área o sección.

El cuestionario consta de dos partes. En la primera se evalúan los aspectos siguientes:

- 1. Cambios esperables en esa sección o área concreta, a corto y medio plazo.**
  - Nuevas Tecnologías
  - Cambios en los Procedimientos de Trabajo
- 2. Resultados deficientes en calidad y/o productividad, con posibilidad de mejora con la formación a los trabajadores.**
- 3. Dificultades a la hora de delegar responsabilidades o de promocionar a los trabajadores, por la falta de formación de los mismos.**

En la segunda parte del cuestionario se presentan acciones formativas concretas, relativas a cada área de trabajo, y se pregunta a los responsables de cada área de trabajo sobre la prioridad de la acción para su departamento o grupo de trabajo, el nivel (básico/medio/alto) de la formación a recibir y los destinatarios de la misma; asimismo, se les pide que propongan otras acciones formativas, si lo creen conveniente. Para la valoración de la prioridad, aspecto básico en este instrumento, se propone una ficha estándar de valoración («¿Cómo valorar la prioridad de un curso de formación?», en la que se muestran ejemplos de cada puntuación en prioridad. Los ejemplos de la ficha, que también se incluye en el anexo, tienen el objetivo de clarificar la valoración de este aspecto, así como de controlar que todas las personas que cumplimenten el cuestionario tengan en cuenta los mismos criterios a la hora de valorar la prioridad de una acción formativa.

El método que se sigue para valorar la necesidad y posibilidad de realización de las acciones formativas se basa en el análisis de las selecciones y propuestas realizadas y, sobre todo, de la **prioridad** de las mismas.

La información extraída de este cuestionario se confirma y completa con una entrevista a cada una de las personas que lo han cumplimentado. En el desarrollo de la entrevista se confirman las respuestas ofrecidas al cuestionario, así como se pide una justificación de las mismas, con el objetivo de validar los resultados obtenidos. Por otra parte, se les pide a estas personas que ofrezcan *Sugerencias Generales* sobre las acciones formativas. Las sugerencias o comentarios que puedan surgir en este momento pueden proporcionar una muy valiosa información a la hora de gestionar los cursos (por ejemplo, puede evidenciarse la preferencia de los trabajadores por los formadores internos, para la dirección de las acciones formativas).

**CUESTIONARIO PARA DIRECTORES/JEFES DE ÁREA O SECCIÓN**

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre el funcionamiento de su grupos de trabajo. Le rogamos que conteste a todas las preguntas con sinceridad y franqueza. Sus respuestas servirán para impartir cursos de formación ajustados a las necesidades de su departamento.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

1. ¿Existe la necesidad de incorporar una **nueva tecnología** en su departamento?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  


– ¿De qué nueva tecnología se trata?

– ¿Existen recursos para su implantación?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  


FECHA PREVISTA DE IMPLANTACIÓN \_\_\_\_\_

– Escriba los puestos implicados por la incorporación de esta tecnología, así como los datos de los ocupantes de esos puestos.

PUESTO:

OCUPANTES:

Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____

PUESTO:

OCUPANTES:

Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____

– ¿Exige esta nueva tecnología una formación específica para los trabajadores?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  


**¿Qué formación es la necesaria?**

- 
- 
- 
- 
- 

**2. ¿Van a producirse cambios en los procedimientos de trabajo en algún puesto de su departamento?**

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(1) – PUESTO afectado:

– CAMBIOS a efectuar:

- 
- 
- 

– OCUPANTES:

Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____

– ¿Existen recursos para su implantación?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

↙ FECHA PREVISTA DE IMPLANTACIÓN \_\_\_\_\_

(2) – PUESTO afectado:

– CAMBIOS a efectuar:

- 
- 
- 

– OCUPANTES:

Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____
Apellidos _____	Nombre _____	Edad _____

– ¿Existen recursos para su implantación?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

↙ FECHA PREVISTA DE IMPLANTACIÓN \_\_\_\_\_

3. ¿Existen en su departamento **resultados deficientes en calidad y/o productividad**, con posibilidad de mejora con la formación a los trabajadores?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

– ¿Qué formación permitiría mejorar esos resultados?

- 1.º
- 2.º
- 3.º
- 4.º
- 5.º

– ¿En qué mejoraría la formación, en su opinión, el funcionamiento de su departamento?

- 1.º
- 2.º
- 3.º
- 4.º
- 5.º

4. ¿Se ha encontrado, en el último año, en dificultades a la hora de delegar funciones en sus subordinados, **por la falta de formación** de los mismos?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

– ¿Qué formación habrían necesitado sus subordinados para que Vd. delegara tareas y funciones?

- 1.º
- 2.º
- 3.º

– El hecho de que no pudiera delegar en sus subordinados, ¿disminuyó la cantidad y/o calidad del trabajo de su departamento?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. ¿Se ha encontrado, en el último año, en dificultades a la hora de promocionar a algunos de sus subordinados, **por la falta de formación** de los mismos?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

– ¿Qué formación habrían necesitado sus subordinados para poder promocionarse en la empresa?

- 1.º
- 2.º
- 3.º

– El hecho de que no pudiera promocionar a sus subordinados, ¿disminuyó la cantidad y/o calidad del trabajo de su departamento?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO {jefes de área / sección} 2.ª parte**  
**SELECCIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS {extracto}**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEPARTAMENTO:</li> <li>• SECCIÓN:</li> <li>• RESPONSABLE: (Apellidos) (Nombre)</li> <li>• CARGO:</li> <li>• FECHA:        /        /</li> </ul>
--

A continuación encontrará un listado de acciones formativas que pueden llevarse a cabo en su Departamento. Valore, para cada uno de ellos, la **necesidad de su realización (prioridad)**.

Utilice para la valoración la ficha «¿CÓMO VALORAR LA PRIORIDAD DE UN CURSO DE FORMACIÓN?».

Si tiene alguna duda a la hora de completar este impreso, póngase en contacto con (nombre) (apellidos), (Departamento).

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ACCIÓN FORMATIVA	METAS	NIVEL	DESTINATARIOS	PRIORIDAD
1. TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE REUNIONES Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominar la habilidad para conducir reuniones de trabajo.</li> <li>• Conocer las herramientas y habilidades para gestionar e implantar programas de desarrollo de trabajo en equipo y cómo mantenerlos.</li> </ul>	BÁSICO <input type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> ALTO <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	

**¿CÓMO VALORAR LA PRIORIDAD DE UN CURSO DE FORMACIÓN?**

Valore la **Prioridad** de las acciones formativas incluidas en el cuestionario, según la escala (0-9) que se explica a continuación. Las frases que acompañan a cada número le pueden ayudar a valorar la prioridad de las diversas acciones formativas.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Pérdida de tiempo		Puede ser útil		Conveniente		Importante		Imprescindible

**EJEMPLO 1:** «Los trabajadores de mi departamento necesitan dominar el correo electrónico antes de un mes. Si no es así, la inversión realizada no habrá servido de nada, y perderemos todas las posibilidades de trabajo que ofrece, y por las cuales se quiere implantar en la empresa».

1	2	3	4	5	6	7	8	9
						X		

**EJEMPLO 2:** «Con la expansión de la empresa al mercado alemán, es *imprescindible* que los administrativos de este departamento tengan nociones de lengua alemana, tanto para recepción de pedidos como para la comunicación con los clientes».

1	2	3	4	5	6	7	8	9
								X

**EJEMPLO 3:** «Sin duda, cuento con unos trabajadores bien formados y capacitados para el desempeño de su trabajo. No se ha detectado ninguna necesidad formativa importante. No obstante, me estoy planteando si un curso sobre "*Gestión efectiva del Tiempo y Planificación*" pudiera ser útil. Parece un aspecto que podría mejorar el rendimiento en mi grupo de trabajo».

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		X						

## 2. Principales programas en Formación Empresarial

A continuación se ofrecen los principales bloques de contenido en que se agrupan las acciones formativas a desarrollar en contextos empresariales y en los que se centrará la mayor parte de las acciones de formación.

- INFORMÁTICA
  - Sistemas Operativos
  - Procesadores de texto
  - Gráficos
  - Hoja de Cálculo
  - Bases de datos
- COMERCIAL
  - Márketing
  - Técnicas de Venta
  - Atención al Cliente
  - Telemárketing
- FINANCIERA
  - Financiación de inversiones
  - Control presupuestario

- RECURSOS HUMANOS
  - Planificación
  - Análisis de Puestos
  - Selección y Formación
  - Desarrollo
  - Evaluación del Desempeño
  
- PRODUCCIÓN
  - Producción
  - Control de Calidad
  - Almacenamiento
  - Distribución
  
- HABILIDADES DE DIRECCIÓN
  - Presentaciones
  - Comunicación Interpersonal
  - Dirección de Reuniones
  - Organización del Tiempo
  - Negociación
  - Gestión de la Calidad
  - Planificación y Programación
  - Liderazgo
  - Motivación del equipo de trabajo
  
- TÉCNICAS DE MANDO
  - Formación de Equipos
  - Liderazgo
  - Motivación
  - Comunicación
  - Negociación
  
- IDIOMAS (informática, comercial, financiero, técnico, etc.)
  
- CALIDAD TOTAL
  - Sensibilización
  - Herramientas

### 3. Programación de las Acciones Formativas

A continuación se muestra un impreso en el que se recogen los datos más relevantes sobre una determinada acción formativa, y que puede ser empleado para la programación completa de la formación a realizar en una empresa. Recoge los datos más importantes a tener en cuenta para el desarrollo de la formación (nombre de la acción, metas, contenidos, metodología, etc.), así como la necesidad detectada, los objetivos que la formación acomete para resolver esa(s) necesidad(es), así como los criterios de evaluación. De hecho, no es más que una ficha resumen de otras informaciones y documentos obtenidos previamente, pero permite una rápida visualización del *porqué* y *cómo* de cada acción formativa. También se recogen los datos del cuestionario de fin de acción formativa, a incluir una vez la acción formativa ha finalizado.

Por otra parte (y con el epígrafe «Acción Formativa núm. 1») se muestra otro formato de ficha resumen (en la programación de acciones formativas), en la cual no se recogen datos de la metodología, necesidad detectada u objetivos, sino que, junto a los datos de identificación del curso, se detalla el *coste* de la acción.

Claro está, son dos formatos de «ficha de programación» a modo de ejemplo, pero que muestran los principales datos e informaciones a incluir en la programación concreta y operativa de los cursos, seminarios y otras acciones de formación, y en los que se pueden incluir criterios de evaluación (ya sea con datos del cuestionario de fin de acción formativa {criterio de reacción}, o del coste {criterio de resultados/eficiencia}).

#### PROGRAMACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS

- DEPARTAMENTO:
- GRUPO:
- RESPONSABLE: (Apellidos) (Nombre)
- CARGO:
- FECHA:        /        /

.../...

.../...

ACCIÓN FORMATIVA	METAS	CONTENIDOS
1. TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE REUNIONES Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominar las habilidades para conducir reuniones de trabajo.</li> <li>• Conocer las herramientas y habilidades para gestionar e implantar programas de desarrollo de trabajo en equipo y cómo mantenerlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de reuniones y objetivos.</li> <li>• Áreas clave para el desarrollo de una reunión eficaz.</li> <li>• Importancia del desarrollo de equipos.</li> <li>• Habilidades de dirección de equipos.</li> <li>• Técnicas grupales aplicadas a la toma de decisiones y solución de problemas.</li> <li>• Dinámica de grupos.</li> </ul>

METODOLOGÍA	LUGAR	DURACIÓN (HORAS)	FORMANDOS	FECHA INICIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato</li> <li>• Recursos</li> <li>—</li> <li>—</li> <li>—</li> <li>—</li> <li>—</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	

NECESIDAD DETECTADA →	OBJETIVOS	EVALUACIÓN/CRITERIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación</li> </ul>	1.º 2.º 3.º 4.º	1.º 2.º 3.º 4.º
<b>CUESTIONARIO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formador:</li> <li>• Contenido:</li> <li>• Planificación y Diseño:</li> <li>• Recursos Didácticos:</li> <li>• Valoración General:</li> </ul>		

## ACCIÓN FORMATIVA NÚM. 1

• <b>Nombre</b>	
• <b>Objetivos</b>	• • • •
• <b>Contenidos</b>	• • • •
• <b>Dirigido a</b>	
• <b>Criterios de Selección</b>	
• <b>N.º de Formandos por curso</b>	
• <b>N.º de cursos</b>	
• <b>Total de Alumnos</b>	
• <b>Lugar</b>	
• <b>Fechas y Horario</b>	
• <b>Horas por curso</b>	

• **Profesorado:**

Propio: (Apellidos) (Nombre) (Departamento)  
 (Apellidos) (Nombre) (Departamento)  
 Externo: (Apellidos) (Nombre) (Empresa)  
 (Apellidos) (Nombre) (Empresa)

• **COSTE:**

- Formadores externos:
- Formadores internos:
- Aulas y locales:
- Material didáctico y audiovisual:
- Material fungible:
- Horas no trabajadas:

**TOTAL:**

## 4. Evaluación de la Formación

### *Cuestionario de Fin de Acción Formativa*

Un excelente momento para administrar un cuestionario de evaluación es durante la sesión final de un curso. El grupo estará seguramente completo, y los detalles tanto del contenido del curso como de la situación de formación están frescos. Asegurando el anonimato al cumplimentar el cuestionario, las opiniones son expresadas libremente.

Junto a los *ítems* estructurados para la evaluación de la formación (en el marco del *Criterio de Reacción* a la Acción Formativa) se incluyen espacios para que los formandos puedan realizar comentarios o sugerencias. Se favorece de este modo la oportunidad para evocar respuestas no consideradas en el diseño del cuestionario.

A continuación se muestran los aspectos a evaluar, así como el cuestionario a emplear.

#### *Respecto al Formador:*

1. Claridad en la presentación de los objetivos, contenidos y sistema de evaluación.
2. Información sobre el uso del material (manuales, etc.).
3. Receptividad a las necesidades de los formandos.
4. Establecimiento de una buena relación.
5. Fomento de la participación de los formandos.
6. Receptividad a las iniciativas de los formandos.
7. Dominio de la materia.
8. Claridad en la expresión.
9. Preparación de las sesiones de formación.
10. Mantenimiento de la atención y el interés de los formandos.

*Respecto al Contenido:*

11. Adecuación a los objetivos.
12. Dificultad adecuada.
13. Organización de los contenidos.

*Respecto a la Planificación, Diseño y Gestión:*

14. Planificación y logro de objetivos en el plazo previsto.
15. Metodología estimuladora de la participación.
16. Metodología ajustada a los formandos.
17. Interés.
18. Duración.
19. Espacio físico.
20. Iluminación.

*Respecto a los recursos didácticos (manuales, guías, material de prácticas, transparencias, vídeos, etc.):*

21. Manejo del tiempo.
22. Empleo de medios audiovisuales.
23. Recursos didácticos claros.
24. Relación recursos & interés de los formandos.
25. Calidad de los recursos didácticos.

*Valoración General:**Preguntas Abiertas:*

**EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN**

**{Fin de Acción Formativa}**

A continuación encontrará una serie de frases sobre el curso que acaba de realizar. Le rogamos que marque con una X la letra que, en su opinión, describe más exactamente la formación recibida.

Le rogamos que conteste con sinceridad y franqueza. Los resultados de este cuestionario nos permitirán mejorar los siguientes cursos de formación.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**FECHA:**

FORMADOR:	CURSO:
-----------	--------

**Guía para la Evaluación**

- Muy de acuerdo ..... 5
- Bastante de acuerdo ..... 4
- Indiferente ..... 3
- Bastante en desacuerdo ..... 2
- Muy en desacuerdo ..... 1

	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Respecto al Formador</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Presentó un plan del curso, con objetivos, contenido, plan de trabajo y sistema de evaluación.</li> <li>– Explica cuándo debe aprenderse o utilizarse el material.</li> <li>– Tiene en cuenta las necesidades de los formandos.</li> <li>– Establece y mantiene una buena relación con los formandos.</li> <li>– Pide a los formandos que le hagan preguntas o le soliciten aclaraciones.</li> <li>– Facilita aclaraciones, ampliaciones, tantas veces como son necesarias.</li> <li>– Tiene un amplio conocimiento de la materia.</li> <li>– La forma de expresarse del formador era clara.</li> <li>– Mantiene el interés de los formandos a lo largo del curso.</li> </ul> </li> </ul>					

.../...

.../...

	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Respecto al Contenido</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El contenido del curso se ha ajustado a los objetivos de la formación.</li> <li>– La dificultad de los contenidos ha sido la adecuada.</li> <li>– Los contenidos estaban bien organizados.</li> </ul> </li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Respecto a la Planificación, Diseño y Gestión del Curso</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La formación ha sido planificada cuidadosamente. Se han logrado los objetivos en el tiempo previsto.</li> <li>– El sistema de trabajo usado estimuló la participación de los formandos.</li> <li>– La metodología del curso obedece a las necesidades de los formandos.</li> <li>– El sistema de trabajo empleado mantuvo el interés a lo largo del curso.</li> <li>– La duración del curso es la correcta.</li> <li>– El espacio era suficiente.</li> <li>– El aula tenía buenas condiciones de iluminación.</li> </ul> </li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Respecto a los Recursos Didácticos</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El formador ha manejado el tiempo con eficacia.</li> <li>– El uso de los medios audiovisuales ha sido efectivo.</li> <li>– Los recursos didácticos empleados (documentación, transparencias, vídeos, etc.) eran claros.</li> <li>– El formador trató de utilizar el máximo de recursos para mantener la atención y el interés de los participantes.</li> <li>– La presentación del material empleado era de buena calidad.</li> </ul> </li> </ul>					

1. Lea las alternativas que le ofrecemos a continuación, y ponga una X en la casilla que mejor indica la utilidad que, en su opinión, tiene el curso para el desempeño de su trabajo:

- Indispensable.
- Importante, pero no indispensable.
- Útil en parte.
- Sin valor.

2. ¿Qué le ha gustado más?
3. ¿Y menos?
4. ¿Cree que el curso es una buena inversión del dinero de la empresa?
- Sí, sin duda.
  - Creo que sí.
  - Creo que no servirá de mucho.
  - Es una pérdida de tiempo y de dinero.
5. ¿Recomendaría el curso a otros trabajadores, como una buena forma de dedicar su tiempo y esfuerzo?
- Sí.
  - No.

## 5. Evaluación de la Formación

### *Cuestionario Demorado*

En muchas ocasiones resultará útil administrar cuestionarios algunos meses después de finalizar el curso. De este modo, se podrá determinar si el curso ha resultado en una mayor eficacia en el trabajo. En definitiva, podrá concluirse si se han logrado los objetivos de la formación. La duración del intervalo entre la finalización del curso y el pase del cuestionario debe ser tal que pueda realizarse una buena valoración del impacto de la formación sobre el trabajo, pero no tan largo como para olvidar todos los detalles de la acción formativa. Puede establecerse, como sugerencia, un intervalo de seis a doce meses.

Por lo tanto, con este tipo de instrumento, puede preguntarse específicamente lo que se puede hacer, o hacer mejor, gracias a la formación recibida (¿se han alcanzado los objetivos propuestos?). Otra ventaja del cuestionario demorado es que el lapso de tiempo puede moderar reacciones negativas de los formandos respecto a los formadores. Por ejemplo, un formando que en la parte final de un curso puede haber expresado su enojo ante un formador, por lo que consideraba «demandas excesivas», puede llegar a darse cuenta de que el énfasis del formador resulta en beneficios duraderos, ya sea a nivel de calidad o de productividad en el trabajo realizado.

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CURSOS DE FORMACIÓN**  
{ cuestionario demorado }

Instrucciones:

Hace algún tiempo usted participó en el curso (título y datos relevantes). Los organizadores del curso y la Dirección de la empresa están interesados en su evaluación del curso, así como en saber el grado en que ha sido útil para su trabajo.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

1. Lea las alternativas que le ofrecemos a continuación, y ponga una X en la casilla que mejor indica lo útil que ha sido el curso para el desempeño de su trabajo:

- Indispensable.
- Importante, pero no indispensable.
- Útil en parte.
- Sin valor.

2. El aspecto o contenido más útil fue:

3. El aspecto o contenido menos útil fue:

4. ¿Qué sugerencias daría para mejorar este Curso de Formación?

5. Escriba áreas o contenidos que, en su opinión, deberían haberse incluido en el curso, o en los cuales tendría que haberse incidido más.

6. ¿Qué áreas o contenidos, en su opinión, deberían eliminarse de este curso?