

TEMA 7: FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Concepto e importancia de la formación
2. Planificación de la formación
3. Control o evaluación de la formación
4. Técnicas de formación en la empresa
5. Bibliografía

Existe un consenso generalizado en la consideración del capital humano como uno de los factores primordiales para la explicación del crecimiento a largo plazo de la productividad de una economía. A partir de esa premisa, parece obvio que el análisis de la formación como medio principal de generación de capital humano es una cuestión crucial.

1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN

La formación consiste en dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales de modo que permita a los empleados una efectiva realización de las tareas encomendadas, adecuarse al grupo o departamento y empresa en la que trabajan, así como proporcionar su satisfacción y desarrollo personal y profesional, con el objetivo final de que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y metas organizacionales (Aguirre *et al.*, 2008).

La formación y el desarrollo de personal, son dos conceptos muy similares; sin embargo, no son sinónimos, las diferencias fundamentales las podemos ver reflejadas en la tabla 1.

Tabla 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

Fuente: Dolan *et al.* (2004).

Por tanto, podemos definir ambos conceptos de la siguiente forma (Calle Durán y De Urbina Criado, 2004):

La formación es el proceso por el que se dota a los empleados de habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual.

El desarrollo es un proceso que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros, dotando a los mismos de las habilidades, conocimientos y, en su caso, actitudes necesarias.

Originalmente, la formación iba dirigida a los empleados, mientras que el desarrollo se enfocaba hacia los niveles de dirección; sin embargo, la tendencia actual hacia estructuras planas y la eliminación de intermedios, ha reducido o difuminado las barreras existentes entre el personal de dirección y el resto de los trabajadores. Las nuevas filosofías de gestión que resaltan la importancia de aspectos tales como el enriquecimiento del puesto, la delegación de responsabilidades o *empowerment*, y la orientación hacia el trabajo en equipo, han hecho que algunas capacidades y habilidades antes consideradas como propias de las personas con tareas directivas sean también necesarias en otros niveles de la organización (Valle Cabrera, 2003).

No obstante, la diferencia entre la formación general y el desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado en su trabajo actual, terminan colaborando a su desarrollo y a potenciar sus aptitudes para ocupar puestos distintos en el futuro (Pérez Gorostegui *et al.*, 1998).

De esta forma, a pesar de las diferencias conceptuales comentadas para los términos formación y desarrollo, en ambos casos el objetivo final es la mejora de la capacidad del empleado para rendir, de forma que los programas que se utilizan para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de la plantilla, tanto para el trabajo actual como para el futuro, son en esencia los mismos, por lo que se tratarán de forma conjunta para su explicación posterior. Por tanto, hablaremos de formación en términos generales, pues la formación incluye al desarrollo y señalaremos las diferencias significativas donde sea relevante.

¿POR QUÉ FORMAN LAS EMPRESAS?

La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción de las personas. Se pueden encontrar cientos de beneficios que la acompañan. Agrupándolas y sin ánimos de exhaustividad, podemos distinguir dos tipos de ventajas: beneficios para la persona (que repercute favorablemente a la organización) y beneficios para la organización (que repercuten favorablemente en la persona). Las principales ventajas en cuanto a la persona son las siguientes (Pérez Gorostegui *et al.*, 1998):

- Ayuda a la persona en la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto de trabajo (pues con la formación mejora el rendimiento, aprovecha más el cambio, etc.). La persona asume variables de motivación como el reconocimiento, el logro, el progreso o la responsabilidad.

- Mejora la confianza de la persona en sus propias capacidades. Elimina el temor a la ignorancia o a la incompetencia. Genera un sentimiento positivo de mayor nivel de conocimientos.
- Colabora a la consecución de los objetivos personales.
- Satisface las necesidades personales tanto de quien forma como de quien recibe la formación.

Desde el punto de vista de la organización, las principales ventajas son las siguientes (Pérez Gorostegui *et al.*, 1998, Calle Durán y De Urbina Criado, 2004):

- Mejora la productividad y la calidad del trabajo. Cuando el individuo no alcanza los niveles deseables de desempeño, pueden tomarse medidas para su mejora a través de programas de formación que, por ejemplo, le doten de conocimientos técnicos necesarios, o le permitan desarrollar habilidades y/o capacidades para enfrentarse a los nuevos retos del trabajo.
- Mejora el conocimiento de los puestos de trabajo por quienes los desempeñan, en todos los niveles de la organización.
- Dota a la organización de mayor adaptabilidad, y le permite hacer un uso más flexible de sus recursos humanos. La capacidad de una organización para adaptarse al cambio del entorno depende de la capacidad de adaptación que tengan las personas que la integran. Los constantes cambios del entorno, y en especial del mercado de trabajo, llevan a las empresas a la necesidad de estar constantemente actualizando las habilidades de su personal para adaptarse lo más rápidamente que sea posible a los cambios.
- Mejora la moral de los trabajadores.
- Mejora su imagen.
- Colabora a que las personas se identifiquen con los objetivos de la organización.
- Colabora en el desarrollo de la promoción interna. 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 (Dolan *et al.*, 2003).

Teniendo en cuenta todas estas ventajas, podemos decir que la formación del personal debe ser permanente en la empresa (Aguirre *et al.*, 2008):

- **Debe presentarse desde el mismo momento de la incorporación del empleado a ella.** Aunque el proceso de selección haya sido exitoso, la entrada de un trabajador nuevo en la organización requiere una preparación del individuo, tanto para el desarrollo eficiente de su trabajo, como para la adaptación a la cultura organizativa.
- También se debe presentar **durante su vida en la empresa.** El empleado necesita mantenimiento y reciclaje profesional, capacitación para trasladarse a otros puestos gracias a la cual se le dota de polivalencia, así como formación para el desarrollo profesional que le permita ascender a largo plazo.

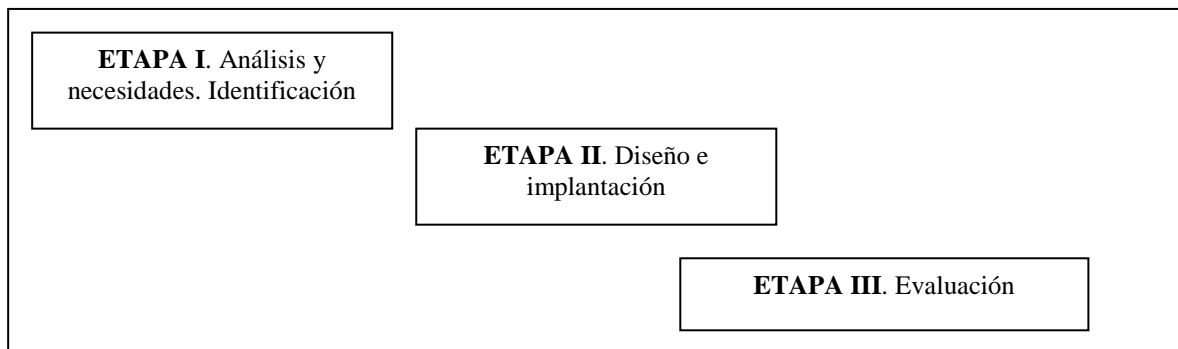
La reticencia observada en muchas empresas a la hora de formar a su personal puede explicarse porque no se consideraba necesario ni se asociaba la formación con la mejora del desempeño, de forma que había que convencer a la dirección de la necesidad de invertir en esta práctica. Esta cuestión se está solucionando al plantearse las empresas la importancia de la formación o el porqué formar a sus (Calle Durán y De Urbina Criado, 2004). A la empresa le interesará seguir invirtiendo en formación mientras el valor de las ventajas que obtenga con ello supere a los pagos que tenga que realizar para la formación. Desde el punto de vista del trabajador el planteamiento es diferente. Él ha de distinguir entre la formación de tipo general y la formación especial para una tarea muy concreta. Por formación general entendemos aquella que puede ser útil en diversos tipos de organizaciones. La formación especial es aquella que sólo tiene utilidad en la empresa en la que trabaja y que no le ayudaría a conseguir empleo en otra. Evidentemente, las personas están dispuestas a pagarse una formación de contenido general, pero la formación de contenido especial ha de correr por cuenta de la empresa (Pérez Gorostegui *et al.*, 1998).

2. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Las organizaciones proporcionan numerosas acciones formativas, de modo que en aras de su eficacia y para evitar que se conviertan en acciones aisladas y desorganizadas es necesaria su planificación (Aguirre *et al.*, 2008).

Se suelen identificar tres fases fundamentales en todo programa de formación (figura 1): 1) La identificación de las necesidades de formación; 2) el diseño e implantación de los programas de formación; 3) el control o la evaluación de la formación ofrecida.

Figura 1. Fases de los programas de formación empresarial.



Fuente: (Calle Durán y De Urbina Criado, 2004).

1. ANÁLISIS Y NECESIDADES. IDENTIFICACIÓN

- ANÁLISIS

Con frecuencia las empresas establecen programas de formación más por su popularidad, 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 de presupuesto para formación antes de que se corte al año siguiente y aplican los cursos más por esas razones que porque realmente los necesite.

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 (Dolan *et al.*, 2003). Es por ello que esta fase y la siguiente, en la que se pretende averiguar las necesidades que deben ser satisfechas cobra una gran importancia.

Este análisis previo puede realizarse a tres niveles (Bonache *et al.*, 2004):

- **Análisis de la empresa.** Se trata de obtener una visión de los problemas generales de la organización, sus fortalezas y debilidades, así como establecer los objetivos y estrategias futuras que permitan a la empresa determinar dónde debe y puede darse el énfasis de la formación. Comprende:

- a. **Análisis interno** de la organización, situación económico-financiera, del capital humano que la compone, su política de personal, cultura empresarial, el clima, los objetivos a corto, medio y largo plazo, etc.
- b. **Análisis externo** de la organización, de su entorno político-económico y social, el funcionamiento de los mercados, comportamientos de los competidores actuales o potenciales, etc.

Este análisis se realiza con el objeto de identificar y conocer las demandas de formación generales de la empresa.

- **Análisis de las tareas.** Examinar cómo se realiza el trabajo, cuáles son las funciones o tareas de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, cuestión que nos permitirá identificar qué puestos necesitan formación y de qué tipo. Este

análisis se realiza con el objeto de precisar qué puestos son los que requieren formación.

- **Análisis del individuo.** Se analiza cómo realizan su trabajo los diversos individuos que conforman la organización, para averiguar qué aspectos necesitan mejorar en cada individuo. Dicho de otra forma, la empresa debe identificar quién necesita formación y de qué tipo (Calle Durán y De Urbina Criado, 2004).

- DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Existen dos procedimientos para detectar las necesidades de formación:

A. Informales. Basados en indicadores concretos, como por ejemplo, problemas, proyectos de cambio, innovaciones tecnológicas a introducir, cambios en la cultura empresarial, lanzamiento de un nuevo producto o la introducción en nuevos mercados, etc..

B. Formales. Algunos procedimientos formales pueden ser los siguientes:

- **Observación.** La mera observación del personal día a día en la empresa nos permite detectar fallos y errores que resultarían fácilmente subsanables por medio de una acción formativa (Puchol, 2000):
 - Defectuosa atención al cliente.
 - Desperdicio de materias primas.
 - Averías en las máquinas.
 - Accidentes laborales derivados de una mala operación.
 - Quejas de clientes.
 - Devoluciones de envíos, etc.
- **Cuestionarios.** O bien a los empleados o a los clientes. En este último caso se les pregunta qué es lo que esperan recibir de los empleados que les atienden o del producto o servicio que reciben. En cuanto al cuestionario que rellenan los empleados, se les pregunta en qué aspectos necesitan formarse. Este enfoque resulta más motivador, pues los propios trabajadores determinan el contenido de su formación (Dolan *et al.*, 2004).
- **Análisis de puestos y del perfil profesional.** Esto nos sirve para identificar qué tenemos actualmente y qué necesitamos, y sobre todo, si estas necesidades se pueden cubrir con alguna actuación de formación. Es decir, haciendo un análisis exhaustivo de las exigencias del puesto y el perfil de competencias del empleado que lo ocupa, comparando ambos perfiles podremos conocer si necesitan adquirir o desarrollar capacidades y competencias para desempeñar sus funciones, es decir, las necesidades específicas de formación de cada empleado.
- **Autoevaluación.** El trabajador es el que debe identificar las deficiencias que tiene para el desarrollo de su puesto y las posibilidades de optar a otros puestos en el futuro, aunque en este método dada su extrema subjetividad debería apoyarse con

análisis externos del desempeño actual y potencial de cada trabajador (Calle Durán y De Urbina Criado, 2004).

¿A quién le corresponde detectar estas necesidades? En ocasiones la iniciativa puede provenir del propio empleado, consciente de sus carencias. En otras es el Departamento de Recursos Humanos por sí solo o en contacto con los directores de línea, y en otras, son estos últimos los que, al estar en contacto diario con sus subordinados, conocen sus necesidades de formación, y toman la iniciativa. En cualquier caso, el Departamento de RRHH debe verificar la existencia de las necesidades. Sin embargo, en la decisión deben intervenir tanto el propio trabajador como su superior en la línea (Pérez Gorostegui *et al.*, 1998).

2. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

El diseño de las acciones formativas capaces de cubrir las carencias formativas detectadas supone tomar, por anticipado, decisiones en relación a los siguientes aspectos:

A. Objetivos de la acción formativa. La formación ha de tener unos objetivos en cuanto al desempeño del trabajo por quienes van a ser formados. Los objetivos expresan el comportamiento profesional que se espera obtener de los empleados receptores de la formación. Vienen expresados en términos de expectativas, enunciando lo que el empleado debe ser “capaz de hacer”, una vez finalizada la acción formativa (Aguirre *et al.*, 2008). Algunos objetivos pueden ser cuantificables y otros no. Por ejemplo, se puede cuantificar el número de pulsaciones que ha de dar una mecanógrafa después de seguir un curso de perfeccionamiento, pero no es fácil cuantificar los objetivos alcanzados en cuanto al trato que ofrece una secretaria por teléfono a los socios, tras haber seguido un curso de comunicaciones y relaciones humanas (Pérez Gorostegui *et al.*, 1998).

B. Temática. El contenido del curso puede estar destinado a generar habilidades concretas, a suministrar conocimientos generales, o a influir en las actitudes. Cualquiera que sea el contenido, el programa ha de cubrir las necesidades del individuo y de la organización. Si no se tienen en cuenta las necesidades de la organización, no habrá garantías de que el programa redunde en su beneficio. Si el individuo considera que el programa no tiene en cuenta sus necesidades, su aprovechamiento será mínimo (Pérez Gorostegui *et al.*, 1998).

C. Alumnos, el personal beneficiario, es decir, aquellos empleados a los que se les hayan detectado carencias formativas. Por tanto, la decisión de a quién formar y a cuántos en cada caso, vendrá determinada por las necesidades de formación identificadas.

D. Tipos de formación. La formación puede ser de distintos tipos, atendiendo al sujeto, al objeto, al contenido, a la periodicidad, etc. (Bonache *et al.*, 2004):

- *Según el sujeto.* Los programas pueden diseñarse para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes concretos de una persona o grupo en particular, o de todos los empleados en general. La decisión en cuanto al número de empleados que van a formarse simultáneamente es importante porque condiciona el método de enseñanza. Así, por ejemplo, cuando dicho número es reducido, es más factible utilizar la formación en el puesto.
- *Según el objeto.* La formación puede tener como objetivo acoger al nuevo empleado y darle a conocer su función dentro de la organización, actualizar sus competencias (reciclaje) o ayudarlo a adquirir otras nuevas que le permitan enfrentarse a nuevos cambios.
- *Según el contenido.* El contenido del programa de formación debe ser coherente con el grado de aprendizaje. En un primer nivel el empleado aprende los conocimientos básicos del área y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones (saber); en un segundo grado, desarrolla las habilidades para trabajar en un área concreta (poder); y, en el tercero, adquiere la experiencia suficiente como para complementar y mejorar las habilidades que ya ha desarrollado (querer).
- *Según la periodicidad.* Los programas de formación pueden ser ocasionales o permanentes. En el primer caso, la formación intenta subsanar una necesidad puntual. En el segundo caso, se resuelven necesidades de forma continuada dando una retroalimentación respecto al aprendizaje.

E. Métodos, técnica e instrumentos didácticos. Existen multitud de programas, métodos y medios de formación a disposición de las empresas, que son aplicables tanto a la formación dentro del puesto de trabajo como a las sesiones que se puedan impartir fuera del puesto de trabajo (Calle Durán y De Urbina Criado, 2004). (Se explicará en la pregunta siguiente). La elección del tipo de método a utilizar dependerá de varios factores como de las preferencias del formador, presupuesto destinado a la formación, de qué se va a enseñar, etc.

F. Lugar. Esta decisión puede estar limitada por el tipo de aprendizaje que se requiera, el grado deseado, del instructor, así como por consideraciones relativas al coste y al tiempo (Bonache *et al.*, 2004). No obstante, existen dos opciones básicas: dentro (en el mismo puesto de trabajo o fuera del puesto) o fuera de la empresa. Normalmente, las destrezas básicas de trabajo se enseñan en el lugar de trabajo. Gran parte de la formación en habilidades conceptuales e integradoras tienen lugar fuera del trabajo (Dolan *et al.*, 2004).

Las ventajas e inconvenientes que se desprenden dentro de esa clasificación son las reflejadas en la siguiente tabla.

Tabla 1. Lugares donde se imparte la formación.

	Ventajas	Inconvenientes
<i>Dentro de la empresa</i>	- Evitan costes desplazamientos. - Facilidad de aplicar lo aprendido a la práctica (sobretudo si es en el puesto, donde la transferencias de conocimientos y la retroalimentación es inmediata).	- Propician interrupciones.
<i>Fuera de la empresa</i>	-No interfiere en el trabajo. - Desconexión del trabajo.	- Costes de desplazamientos.

Fuente: Adaptado de Aguirre *et al.*, (2008) y Calle Durán y De Urbina Criado (2004).

G. Horario en que se va a impartir la formación. El horario puede ser tanto dentro como fuera de la jornada de trabajo o una combinación de ambos (Aguirre *et al.*, 2008). En términos generales, dado que la formación beneficia a la empresa, es conveniente que se imparta dentro del horario de trabajo, sobre todo en aquellos casos en que la asistencia es obligatoria, mientras que si va encaminado al autodesarrollo y satisfacción de las necesidades personales del empleado, se trata de acciones voluntarias, por lo que resulta oportuno realizarlo fuera del mismo.

Sin embargo, realizar las acciones formativas dentro del horario de trabajo no siempre es posible, ya sea porque no se puede dejar a la empresa sin supervisores o sin directivos durante varios días o por otras razones. En esos casos, las alternativas son dar sesiones de trabajo al final de la jornada o por la tarde, o bien tomar el fin de semana. Una fórmula frecuente son los cursos intensivos o de “inmersión total”, es decir, de viernes (día laborable) a sábado (día no laborable), con lo que la empresa pierde un solo día de trabajo.

Para establecer el horario de los cursos de formación, hay que tener presentes:

- Las preferencias de los implicados, pues los empresarios prefieren realizarla fuera del horario de trabajo y los empleados dentro.
- Los condicionantes pedagógicos, ya que el rendimiento de los alumnos y profesores es superior por la mañana y la fatiga del día de trabajo puede entorpecer el buen aprovechamiento de la formación.
- Los condicionantes técnicos, como los turnos de trabajo o evitar que los cursos coincidan con momentos de máxima actividad de la empresa.

H. Instructores o profesores. Deben seleccionarse por sus conocimientos técnicos, familiaridad con los problemas de la compañía, familiaridad con las técnicas de formación a aplicar, habilidades en relaciones humanas, mayor habilidad y deseo de ayudar a otros.

Los programas de formación pueden impartirlos una o varias personas pertenecientes o no a la organización (Dolan *et al.*, 2003): supervisores inmediatos, compañeros de trabajo,

personal de RRHH, especialistas de otras áreas, asesores externos, asociaciones comerciales, cuerpos docentes de universidades, etc.

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 empresa, es decir, los supervisores o compañeros de trabajo, mientras que otras habilidades como las interpersonales y conceptuales, a menudo son transmitidas por profesores de la Universidad o asesores externos. No obstante, las organizaciones grandes 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 enseñe 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.

3. CONTROL O EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

Una vez que se ha llevado a cabo el programa de formación es necesario e importante analizar si ha sido útil y eficiente, cuestión que, en muchos casos, no se realiza en las empresas. El control tratará de determinar si el programa de formación ha logrado satisfacer los objetivos que se habían considerado en un principio, para lo cual habrá que determinar qué datos y criterios son los pertinentes para que la evaluación sea válida.

A la hora de evaluar, la empresa cuenta con diversos métodos para recoger información, por ejemplo, estudiar los cambios en la productividad, realizar pruebas objetivas escritas o entrevistas, analizar los resultados de la evaluación del rendimiento, etc.. No hay una receta mágica para llevar a cabo la evaluación de la formación, si bien, se suele resaltar la necesidad de analizar, al menos, cuatro aspectos (Calle Durán y De Urbina Criado, 2004):

- 1) La **reacción o respuesta** a la formación (observación del trabajador). Analizar si se ha producido algún cambio que sea debido a la formación y si el cambio permite verdaderamente el logro de los objetivos de la formación.
- 2) El **aprendizaje** (cuestionario, examen). Analizar en qué medida los empleados han aprendido con los programas de formación: ¿han adquirido los conocimientos y habilidades planificadas?
- 3) Los **comportamientos** (observación directa del trabajador en el puesto, evaluación del rendimiento). Analizar los cambios de comportamiento en el trabajo que son consecuencia de la formación.
- 4) Los **resultados** (análisis de los resultados de la empresa). Analizar si se han obtenido resultados tangibles, por ejemplo respecto a la productividad, mejora de la calidad, ahorros de tiempo, del trabajador como consecuencia de la formación.

4. TÉCNICAS DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

A continuación se ofrece una clasificación de las técnicas de formación en función del lugar donde se imparten dichas técnicas (Aguirre *et al.*, 2008): formación en el puesto de trabajo y formación fuera del puesto de trabajo. Ésta última puede darse a su vez dentro o fuera de la empresa.

1. **Formación en el puesto de trabajo.** Consiste en que el empleado, ya sea nuevo o antiguo en la empresa, aprenda a realizar el trabajo asignado a medida que lo va ejecutando, generalmente bajo la tutela de un trabajador experimentado, supervisor o instructor. Esa formación en el puesto de trabajo es individual, puesto que la enseñanza se realiza de un empleado a otro que normalmente lo instruye y orienta en el proceso de aprendizaje. Y a través de este procedimiento se compensa el coste de la formación, porque el sujeto está produciendo mientras aprende (aunque el rendimiento sea más bajo).

Características:

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

Las principales técnicas de formación dentro del puesto de trabajo son:

- a) **Entrenamiento.** Consiste en que una persona experimentada, supervisor o instructor explique al empleado, cómo se desarrolla cierto trabajo, darle la oportunidad de que lo realice y corregir las posibles deficiencias que se produzcan. Todo ello se produce en el puesto asignado y dentro del horario de trabajo.

Ventajas del Entrenamiento:

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

que éste produce mientras aprende y su productividad aumenta a medida que progresa tal aprendizaje.

Desventajas del Entrenamiento *de carácter específico*:

El instructor.

- No siempre cumple los requisitos enunciados;
- Se suele resistir a dedicar esfuerzos y tiempo en enseñar a otros, llegando incluso a presionarlos para que aprendan con mayor rapidez;
- La relación jerárquica puede enturbiar la atmósfera en que se lleva a cabo

Relativas al alumno:

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

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

- En trabajos complejos y poco estructurados, es necesario prolongar y descomponer mucho más el trabajo;
- En trabajos de responsabilidad que requieren de un “buen juicio”, hasta que el supervisor no de la oportunidad de tomar decisiones, no se podrá estar seguro del éxito del entrenamiento;
- En el caso de trabajos que se realizan ante el público, el entrenamiento de los empleados en su presencia puede perjudicar la imagen de la empresa.

- b) **Rotación de puestos.** Consiste en hacer pasar al empleado de un puesto a otro, este último adquiere experiencia y conocimientos de diversas áreas de la organización. Pero para ello, sería necesario contar con la colaboración de los departamentos por los que va a ir pasando el alumno y asignar a una persona encargada de enseñarle los aspectos más importantes de las funciones que va a desempeñar. Sin embargo, esto es difícil de lograr, dada la presión del trabajo diario, y el tener que enseñar a una persona que pronto se marchará del puesto para el que se le prepara.

Ventajas:

- Se trata de una formación totalmente práctica.
- Permite al empleado conocer los puestos que prefiere y para los que resulta más apto, e identificar sus puntos fuertes y débiles.
- Amplía sus experiencias.

- Proporciona al empleado una visión de conjunto sobre la organización, sus políticas, estilos de dirección, sus problemas, etc. especialmente, en caso de ocupar puestos directivos.
- Aumenta el círculo de relaciones del empleado y los lazos de amistad, gracias a los cuales se facilita y estimula la comunicación y cooperación interdepartamental.
- Dota a la empresa y los departamentos de flexibilidad, al permitir una rápida y efectiva sustitución del personal.

Desventajas:

- Obliga al empleado a aprender rápido, ya que en un breve periodo de tiempo va a ocupar puestos diferentes. De la amplitud del periodo en que ocupe cada puesto dependerá el que conozca la totalidad del trabajo.
 - Pone en duda uno de los principios básicos de la ubicación de personal que es asignar a los trabajadores a aquellos trabajos que mejor encajen con sus capacidades e intereses.
 - Debilita la dedicación de un empleado a un trabajo dado, aunque puede incrementar la lealtad hacia la empresa como un todo.
 - Se les suelen encomendar cometidos de baja calidad en cada puesto, lo que puede generar en el individuo actitudes negativas.
- c) **Sustitución.** Consiste en hacer al individuo trabajar directamente con la persona a la que va a reemplazar, mientras que esta última se responsabiliza de su asesoramiento. El aprendiz comienza a desempeñar algunas funciones de la persona que va a suplir, lo que le da la oportunidad de aprender trabajando y se le orienta sobre las tareas que habitualmente desarrolla la persona a suplir. Posteriormente, aprovechando las ausencias, sustituye a esa persona, responsabilizándose totalmente del trabajo a desarrollar, de este modo, se le pone a prueba, aprende el trabajo y la organización puede contar con personal capacitado para cubrir vacantes. Se usa para la formación de personal directivo y da una gran flexibilidad a las empresas.
- d) **Equipo volante.** Son un grupo seleccionado de empleados cualificados que han sido entrenados para realizar una gama de trabajos y pueden sustituir al personal ausente.

La principal ventaja es que facilita la transferencia del aprendizaje y la retroalimentación inmediata y real en el puesto de trabajo. Sin embargo, destaca el inconveniente de que durante el proceso de aprendizaje se puede interferir en el rendimiento o producir daños en los equipos (Bonache *et al.*, 2004).

2. **Formación fuera del puesto de trabajo.** Esta formación, a su vez, se puede dar dentro o fuera de la empresa (Bonache *et al.*, 2004). Podemos distinguir:

2.1. Técnicas orientadas al contenido. Son aquellas que tratan de transmitir conocimientos:

a) Técnicas tradicionales:

- *Lección magistral.* Uno o más formadores transmiten información y conocimientos a un grupo más o menos amplio de personas en un tiempo limitado y de una forma estructurada y sistemática.
- *Conferencias* o exposiciones verbales donde se analiza, de forma profunda, detallada y organizada, un tema ante un público numeroso y con actitud investigadora, propiciando la participación, discusión e intercambio de ideas.

b) Visitas sobre el terreno. Consiste en comprobar la realidad práctica de los contenidos teóricos aprendidos por el alumno.

c) Formación a distancia. Es una técnica alternativa a la formación presencial, en la que, mediante el uso de diversos medios de comunicación, como la correspondencia, teléfono, radio, televisión, internet...se proporciona al alumno el material instructivo y se facilita la interacción con un tutor

2.2. Técnicas basadas en el proceso. Son aquellas que intentan cambiar actitudes, desarrollar autoconsciencia o experiencia sobre otros y modificar las habilidades personales de los sujetos, desarrollando su sensibilidad para las relaciones interpersonales. Estas técnicas tratan de propiciar un intercambio de ideas, actitudes, experiencias, etc. y de modificar las habilidades personales de los sujetos desarrollando su sensibilidad para las relaciones personales.

a) Role playing. Consiste en representar situaciones reales o hipotéticas en las que algunos participantes adoptan una identidad particular, tratando en ellas de solucionar problemas mientras que el resto actúan como observadores. Se suele usar para practicar habilidades interpersonales (liderazgo, comunicación...). Y se centra más bien en cuestiones emocionales más que en hechos, como en el caso de la simulación.

b) Presentación de modelos. Consiste en presentar modelos a los empleados a través de vídeos en los que se muestran las formas de trabajar, los comportamientos que son adecuados, etc. con la finalidad de dar consejos.

2.3. Técnicas mixtas. Son una combinación de las técnicas orientadas hacia el contenido y hacia el proceso.

a) Seminarios. Consiste en un grupo de trabajo presidido por un profesor y destinado a iniciar a los alumnos en la tarea investigadora. **No suelen utilizarse en la formación del personal de las empresas**, y en caso de hacerlo, suele hacerse en la formación de **directivos**.

b) Reuniones de grupos. Consiste en equipos de 3 a 12 personas, donde se analizan una cuestión durante un tiempo limitado, así se fomenta la acción y la creatividad así como la formación mutua.

- c) **Debates.** Consiste en que un grupo de especialistas proporcionan información y expresan opiniones respecto de un tema ante un auditorio, con lo que se proporciona una visión genérica y actualizada de un tema desde diversas perspectivas. Se usa para cambiar actitudes, estimular el análisis y presentar distintos puntos de vista a amplios grupos de personas.

5. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, J.; Andrés, M.P.; Tous, L.; Rodríguez, J. (2008): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pirámide, Málaga.

Bonache, J.; Cabrera, A. (2004): *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice hall. Madrid.

Calle Durán, M.C.; De Urbina Criado, M.O. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.

Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S.E.; Shuler, R.S. (2003): *La gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill, Madrid, 2ª edición.

Pérez Gorostegui, E.; Rodrigo Moya, B. (1998): *Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos*. Pirámide, Madrid.

Valle Cabrera, R.(coord.); Aragón Sánchez, A.; Fernández Alles, M.L.; Martín Alcázar, F.; Romero Fernández, P.; Sánchez Marín, G.; Sanz Valle, R. (2003): *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Pearson Educación, D.L. Madrid.