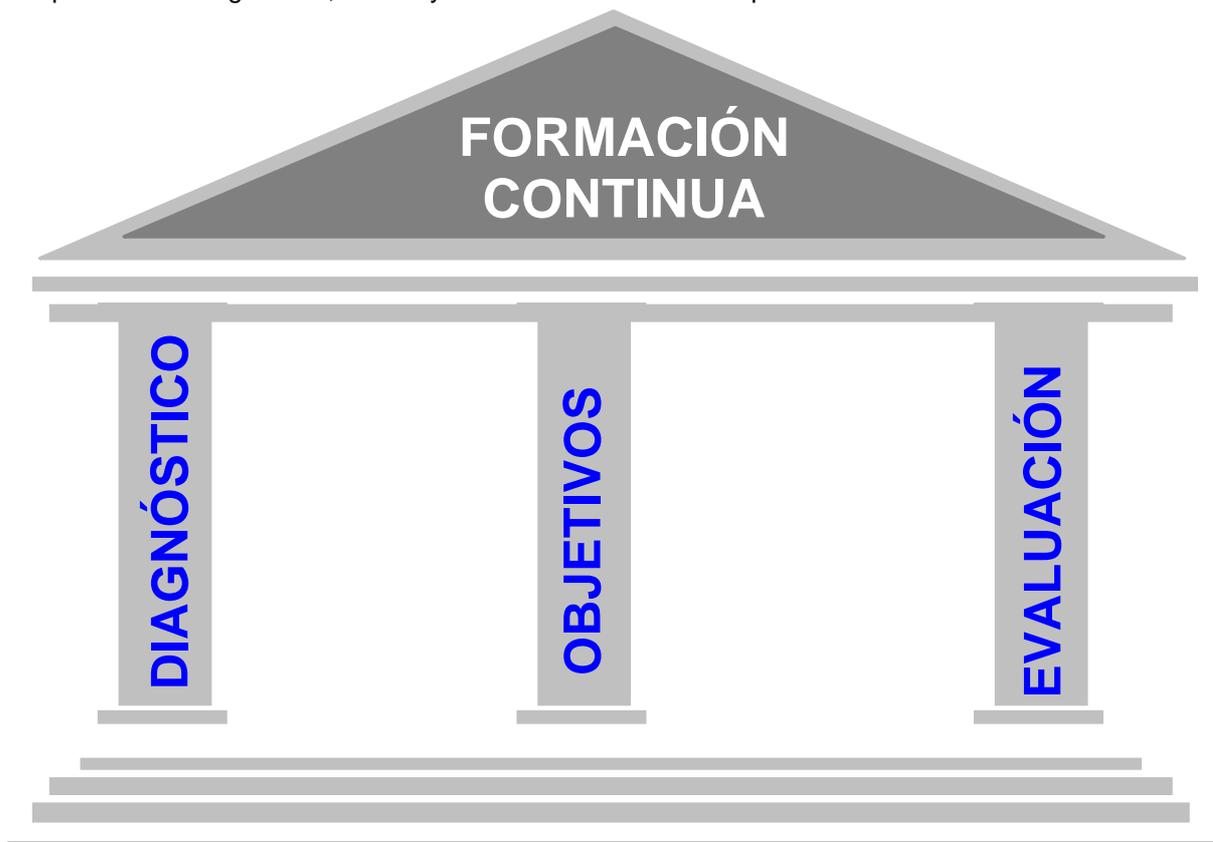


EMPRESA Y FORMACIÓN CONTINUA BASADA EN EL MODELO DE COMPETENCIAS

Conscientes de la importancia de los Recursos Humanos en el éxito de las empresas y de su necesidad de adaptación al cambio permanente, el **IMH** ha hecho una firme apuesta por la **Formación Continua**.

Fiel a esta filosofía pretende poner a disposición de las empresas un pequeño manual que les permita abordar la Formación con eficacia, evitando frustraciones y pérdidas de tiempo y recursos.

En este Manual se aportan los conceptos clave y los aspectos básicos a tener en consideración durante el proceso de diagnóstico, diseño y evaluación asociado a la puesta en marcha de Planes de Formación.



INDICE

1. FORMACIÓN CONTINUA Y EMPRESA.....	3
2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN EL MODELO DE COMPETENCIAS.....	7
3. GESTIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.....	11
4. LANZAMIENTO DE PLANES DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.....	13
5. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS	15
6. DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN.....	21
7. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN	30

1. FORMACIÓN CONTINUA Y EMPRESA

Entendemos por Formación Continua el **conjunto de acciones formativas** que se desarrollen por las empresas, los trabajadores o sus respectivas Organizaciones, dirigidas tanto a la mejora de competencias como al reciclaje de los trabajadores ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador.

Desde nuestra perspectiva se debe entender la formación como un proceso de potenciación y desarrollo del individuo en relación con su profesión. Un proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas y aquello que es exigido por su ocupación laboral.

1.1. LA FORMACIÓN CONTINUA Y EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

El análisis de la realidad que nos rodea justifica sobradamente la existencia de funciones formativas en la empresa.

A continuación procedemos a desarrollar resumidamente los conceptos clave que contextualizan la formación en la empresa:

La formación y el cambio

Vivimos en una sociedad caracterizada por el cambio acelerado de los elementos que la integran. El fenómeno del cambio no es nuevo. Lo que sí es nuevo de nuestra época, es la rapidez, frecuencia, naturaleza e impacto del cambio.

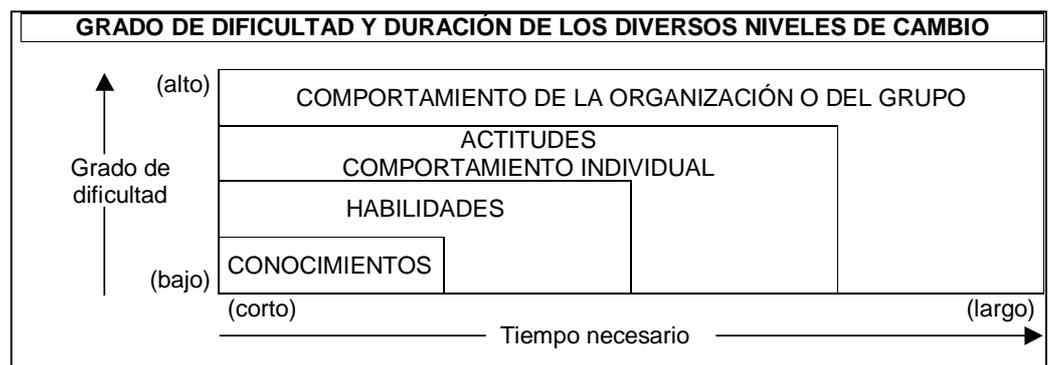
Como principales factores impulsores del cambio en la empresa, se pueden destacar (entre otros):

- Los avances tecnológicos y en particular los avances en tecnologías de la información.
- La internacionalización de los mercados
- La evolución de los sistemas de gestión y producción
- La evolución de los productos (personalización, duración, etc.)

Hoy en día, el desarrollo organizativo y el desarrollo empresarial están directamente asociados al cambio, hasta el punto que el cambio y su administración son factores esenciales del éxito empresarial.

La dirección y administración del cambio son decisivas, pero también lo son la reacción y el **apoyo** por parte de los afectados: los trabajadores directamente vinculados y, por extensión, la totalidad de la organización

Este diagrama no implica que el cambio deba empezar siempre en el nivel inferior y pasar a los niveles superiores



El cambio exige un constante esfuerzo de adaptación para huir del desfase que se genera entre nuestra realidad y la realidad deseable. La formación constituye una técnica poderosa para cubrir este desfase.

Las organizaciones necesitan adecuarse a la actual aceleración de los cambios para garantizar su supervivencia

Cultura de empresa y formación

El concepto de cultura desde la perspectiva empresarial, al igual que desde la antropológica, se entiende como una forma de ser, de actuar y de comprender el mundo propia de un colectivo, una manera de convivir y de relacionarse.

La cultura juega un papel decisivo en el funcionamiento de la empresa, pues integra:

- Los comportamientos (relaciones, lenguaje, conducta,...)
- Las normas de trabajo y relación
- Los valores dominantes aceptados por la empresa
- La filosofía que orienta la política de empresa
- Las reglas de juego internas (costumbres, sistemas de relación,...)
- El ambiente o clima (a nivel interno, en las relaciones externas)

La cultura de empresa y la formación se hallan en interrelación constante; entre ellas se da una mutua dependencia debido principalmente a su coincidencia de objetivos: el factor humano. La cultura es mantenida y generada por el factor humano de la empresa, y la formación va dirigida también a dicho factor; por ello, las acciones de una afectan directamente a la otra, y viceversa.

La cultura es la posibilitadora de la formación, ya que puede determinar el éxito o el fracaso de la misma

Estrategia de empresa y formación

Se entiende la estrategia como el conjunto de acciones planificadas, a través de las cuales la organización pretende alcanzar la meta u objetivo deseado.

La formación ha de existir en función de la estrategia de la empresa y servir como un instrumento para su aplicación.

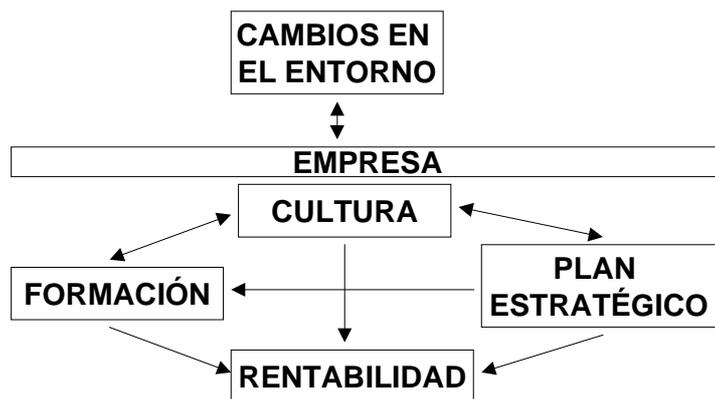
El Plan Estratégico determina la cantidad y calidad de los recursos destinados a la formación (materiales, humanos y funcionales)

Cultura de cambio y formación

Hablar de cultura de cambio es hablar de cultura de formación ya que, al igual que en el sistema social, la innovación implica plantear empresas que basen su dinámica y evolución innovadora en un sistema formativo eficaz.

Además de la influencia mutua existente entre cultura, cambio y formación, también se interrelacionan con la estrategia de empresa.

El tipo de cultura presente en una empresa depende de la estrategia que ésta posea, a la vez que la condiciona y determina; si la cultura ha de estar sometida a procesos de cambio o readaptación, necesita imprescindiblemente de formación.



El cambio en las organizaciones no es un fin en sí mismo, sino solo un medio necesario para ajustarse a nuevas condiciones y mantener o aumentar la competitividad, el rendimiento y la eficacia.

1.2. CLAVES DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Las funciones básicas de la Formación Continua establecidas en la Resolución del Consejo de las Comunidades Europeas sobre Formación Profesional Permanente son:

- Adaptación** permanente a la evolución de las profesiones y del contenido de los puestos de trabajo y, por tanto, mejora de las competencias y cualificaciones indispensables para fortalecer la situación competitiva de las empresas y de su personal.
- Promoción** social que permita a muchos trabajadores evitar el estancamiento en su cualificación profesional y mejorar su situación.
- Prevención** para anticipar las posibles consecuencias negativas de la evolución del mercado y para superar las dificultades que deben afrontar las empresas en curso de reestructuración económica o tecnológica.

Desde el punto de vista de la empresa, toda actividad realizada, conlleva necesariamente unos beneficios que justifican su realización. La formación en la empresa debe estar orientada a la **rentabilidad**, en sus dos versiones de **eficacia** (logro de objetivos) y **eficiencia** (mínimo uso de recursos):

- Desde la eficacia la formación debe ser:
 - Util (centrada en habilidades y actitudes)
 - Práctica (formación para la aplicación)
 - Optimizante (mejora continua)

- Desde la eficiencia la formación debe:
 - Utilizar la metodología más adecuada
 - Rentabilizar los recursos

La formación no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar objetivos y resultados.

Así mismo, la formación en la empresa demanda unos **requisitos mínimos** para cumplir con su función de herramienta de apoyo a la mejora de la competitividad:

- Ha de estar integrada en la estrategia de empresa.
- Ha de responder a los intereses de la empresa y de los trabajadores.
- Ha de estar planificada y tener definidos los objetivos.
- Ha de ser evaluada.

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN EL MODELO DE COMPETENCIAS

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

La gestión de recursos humanos basadas en el concepto de **competencia** se centra en el significado con el que se dota a este término y en la incorporación de la idea de resultado (**orientación al logro**).

2.1. EL CONCEPTO

Una persona será competente en algo cuando tenga los conocimientos necesarios, sepa ponerlos en práctica, esté dispuesta a hacerlo y obtenga en su realización un resultado adecuado.

Entendemos el concepto de competencia como una combinación de 3 elementos:

- Las **habilidades** requeridas para realizar una actividad (“saber hacer”).
- El conjunto de **conocimientos** necesarios para su desarrollo (“saber”).
- La **actitud** orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente (“querer hacer” y “hacer eficientemente”).



Se incorpora la idea de logro (resultado adecuado) a la aplicación práctica de una competencia.

2.2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La identificación de las competencias necesarias y los grados en que deben estar desarrolladas las mismas en cada una de las funciones desempeñadas en la empresa es una herramienta que permite a la organización:

- Optimizar y aprovechar las competencias existentes en la organización
- Generar y desarrollar competencias que no se poseen.
- Captar en el exterior competencias que no se pueden desarrollar.
- Compensar la adquisición y el desarrollo de competencias.

El desarrollo del modelo de competencias posibilita establecer directrices que configuran los ámbitos fundamentales de la gestión de las personas dentro de la organización:

- Evaluación de las personas y análisis de la adecuación persona – ocupación.
- Gestión de los procesos de movilidad y promoción interna.
- Gestión del reclutamiento y de los procesos de selección.
- Gestión de la formación** y el desarrollo profesional.

La organización debe concentrar sus esfuerzos en desarrollar aquellas competencias más capaces y críticas para apoyar el desarrollo de sus objetivos estratégicos, aún cuando otras muchas competencias pudieran resultar deseables.

Identificar que competencias son más importantes, cuales debe recompensar y en cuales debe invertir sus esfuerzos la organización, supone reflexionar sobre cuestiones como las siguientes:

- ¿De qué debe ser capaz la organización para cumplir sus estrategias?
- ¿Qué competencias nos posibilitan una posición diferencial frente a la competencia externa?
- ¿Por qué cualidades queremos ser reconocidos en nuestro mercado?

La identificación de las competencias sienta las bases para definir las necesidades de formación.

Toda persona que tenga alguien a su cargo es responsable de formación, tiene la responsabilidad de:

- Identificar** las posibilidades de desarrollo de las competencias de las personas que tiene asignadas
- Facilitar** los medios para su formación y desarrollo
- Evaluar** la consecución de los objetivos de formación

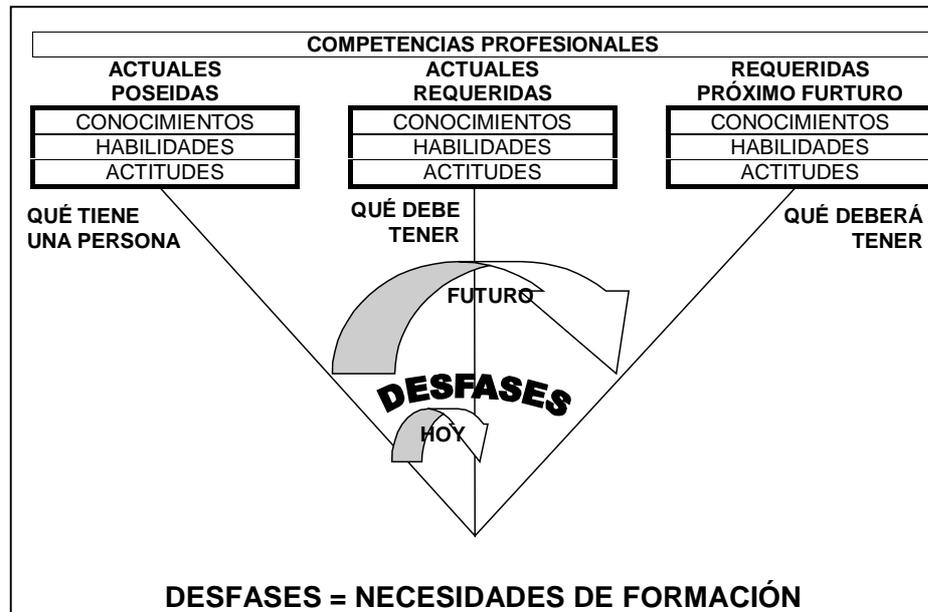
La formación se debe percibir como una parte consustancial a la labor profesional y no como una tarea añadida.

2.3. FORMACIÓN Y COMPETENCIAS

Como punto de partida es importante entender la formación no como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en las personas, es decir, que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento.

Por ejemplo, el grado de dominio de un lenguaje no se mide en base al número de partes del mismo memorizadas sino en base a la capacidad de comunicarse con él.

Por tanto a la hora de medir las necesidades de formación de personas no vamos a hablar de conocimientos de las mismas, sino de competencias, entendiendo estas como la capacidad de realizar una acción concreta



La necesidad de formación no existe por si misma, surge del diferencial existente entre la situación competencial actual y la requerida (actual o futura).

La correcta identificación del diferencial competencial (MAPA DE COMPETENCIAS) es el soporte para la elaboración del Plan de Formación.

2.4. EL MAPA DE COMPETENCIAS

Consiste en la identificación de:

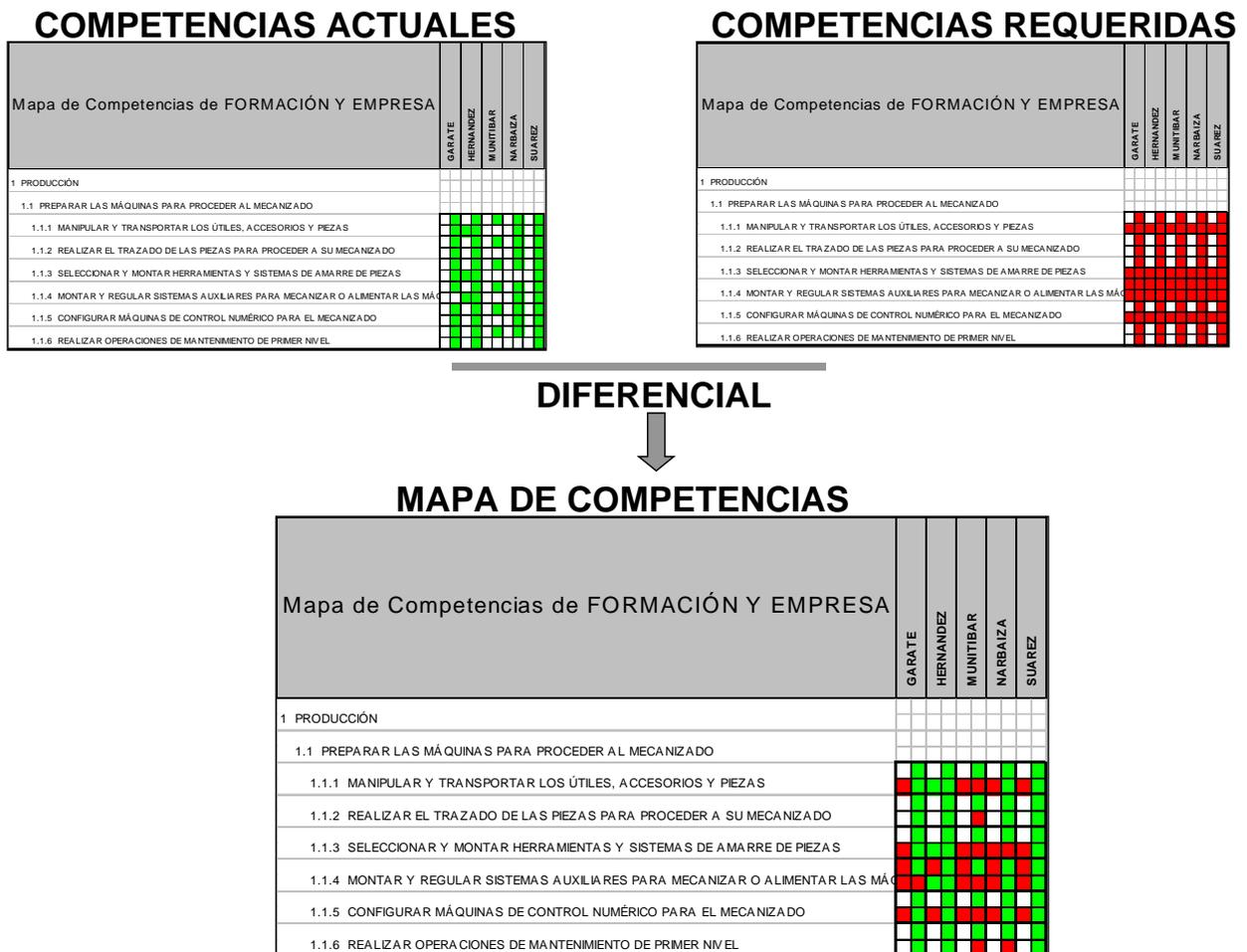
- El nivel competencial de partida del personal objeto del estudio.
- El nivel competencial requerido por dicho personal.

Se consideran 5 niveles de logro (de 0 a 4) para cada competencia (actual y/o requerida).

- 0: Incapaz de desarrollar la competencia
- 1: Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un superior
- 2: Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión
- 3: Totalmente autónomo en el desarrollo de la competencia
- 4: Capaz de formar en el contenido de la competencia

Como resultado se obtiene un sistema gráfico que permite:

- Visualizar el nivel de logro competencial del personal.
- Situar los puntos débiles existentes, de cara a la gestión del conocimiento y al establecimiento de las prioridades de formación.



La superposición de las competencias actuales con las requeridas, evidencia (en rojo) lo que queda por cubrir (diferencial) a nivel competencial.

Por otra parte, el Mapa de Competencias, es la base de referencia para el posterior seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos a través de la formación.

3. GESTIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

3.1. LOS PLANES DE FORMACIÓN

Un plan de formación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de una organización o entidad, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido. Un plan debe colaborar en el logro de los objetivos de una organización o entidad, permitiendo la adaptación de las personas a la evolución de las competencias en los puestos de trabajo, facilitando su promoción profesional y asegurando una innovación tecnológica y el éxito en la implantación de nuevos modelos organizativos.

Un plan de formación se tipifica de acuerdo con el conjunto de personas a quien se dirige. Así, se pueden encontrar Planes de Formación de empresas, de departamentos, de sectores, de colectivos, etc. Cada uno, evidentemente tendrá sus singularidades.

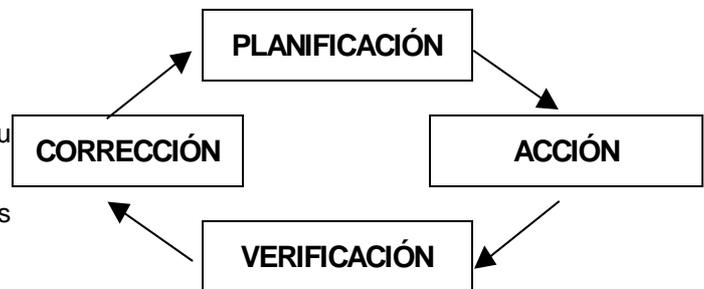
El documento “Plan de Formación” describe el conjunto coordinado y coherente de todas las **acciones de formación** que se han seleccionado para un periodo de tiempo determinado (normalmente un año). Supone la expresión detallada y temporalizada del plan de formación de la organización.

Todas las acciones de formación deben derivarse de un diagnóstico de necesidades de formación.

3.2. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

La formación no puede realizarse arbitrariamente. Toda actividad formativa que tenga pretensiones de éxito ha de ser planificada y programada, debe:

- Especificar sus objetivos
- Contemplar el proceso formativo en su totalidad
- Fijar los criterios de ejecución de las acciones formativas
- Aplicar procedimientos de evaluación



La formación es un proceso de mejora continua, que utiliza la evaluación como elemento principal para retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de la empresa.

3.3. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE LOS PLANES DE FORMACIÓN

Se pueden considerar que la planificación de la formación se integra en 4 fases principales:

- Fase **Previa** (lanzamiento del Plan de Formación):
 - Acuerdo de la dirección para la realización del Plan de Formación.
 - Validación del proceso en el comité de dirección
 - Información a los trabajadores (comité de empresa)
 - Difusión del proceso en la organización

- Fase de **Análisis** :
 - Diagnóstico de Necesidades de Formación
 - Priorización de las necesidades de formación

- Fase de **Desarrollo**:
 - Diseño del Plan de Formación
 - Validación del plan por la dirección y el comité de empresa
 - Difusión del Plan de Formación
 - Gestión y seguimiento del plan de Formación

- Fase de **Evaluación** de la formación:
 - Antes (diagnóstico y diseño)
 - Durante (evaluación de cada acción formativa y del aprendizaje)
 - Después (evaluación de la transferencia y los resultados)

4. FASE PREVIA

LANZAMIENTO DE PLANES DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

Una vez que en la organización existe interés para la realización de un Plan de Formación, es conveniente realizar las siguientes tareas:

- Acuerdo de la dirección para la realización del Plan de Formación.
- Validación del proceso en el comité de dirección
- Información a los trabajadores (comité de empresa)
- Difusión del proceso en la organización

4.1. ACUERDO DE LA DIRECCIÓN PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

Para que la formación sea eficaz debe estar **impulsada por la dirección** de la empresa. La dirección debe manifestar la importancia de la formación y dotarla de recursos humanos, recursos técnicos, recursos económicos y de una adecuada posición en el organigrama de la empresa.

La dirección debe establecer que secciones/departamentos van a ser objeto del Plan de Formación y designar las personas que desempeñarán funciones de coordinación de formación.

4.2. VALIDACIÓN DEL PROCESO EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

La función de la formación, como parte de la función de Gestión de Recursos Humanos en la empresa, se está convirtiendo en un elemento decisivo para la implantación de las estrategias en las organizaciones y para la puesta en marcha de procesos de cambio y mejora continua.

Una vez analizada la situación de la empresa e identificadas sus necesidades clave, el responsable del Plan de Formación, solo o junto con otras personas, elaborará una propuesta en la que se deberá:

- Establecer el proceso de formación (ver proceso orientativo en capítulo 3.3).
- Definir las metas (objetivos) específicas de gestión que se desean conseguir para colaborar con los fines de la estrategia, del proyecto de empresa. Concretar qué, como, cuando, se espera obtener del Plan de Formación.
- Indicar las responsabilidades en la formación, tanto por parte de los niveles jerárquicos superiores como de las personas empleadas.
- Previsión de plazos

Una vez elaborada la propuesta, será presentada al comité de dirección para su análisis y modificación si fuera oportuno.

4.3. INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES (COMITÉ DE EMPRESA)

Los trabajadores (comité de empresa) deben ser informados de los contenidos de la propuesta y del proceso del Plan de Formación, y en consecuencia, aportar sus sugerencias respecto al mismo.

La formación debe favorecer un modelo de gestión que utiliza la información como elemento fundamental de la integración y motivación de los empleados como miembros activos de la organización.

4.4. DIFUSIÓN DEL PROCESO EN LA ORGANIZACIÓN

Tenidas en consideración y consensuadas las aportaciones del comité de dirección y de los trabajadores se redactará el documento definitivo donde quedara reflejado el proceso de actuación que se va a desarrollar para implantar el Plan de Formación.

Este documento debe difundirse a todas las personas de la organización, bien directamente, bien a través de la línea jerárquica.

El diseño de la información que se comunicara se ha de realizar de la manera más pedagógica posible, debiendo reflejarse tanto el proceso que se va a seguir, así como la importancia del Plan de Formación en el contexto de la mejora continua de la empresa.

Somos personas, trabajamos con personas y trabajamos para personas

5. FASE DE ANÁLISIS

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

En capítulos anteriores ya se han definido las necesidades de formación como el desfase existente entre las competencias actuales y las requeridas. Las necesidades de formación se descubren al analizar el nivel de logro competencial que las personas deberían aportar en el desempeño de las actividades profesionales asignadas actualmente o que se prevee puedan desempeñar en un futuro.

Un diagnóstico de necesidades de formación (D.N.F. en adelante) es un plan que contempla la realización de un MAPA DE COMPETENCIAS (ver apartado 2.4) para visualizar y gestionar las competencias de las personas que participan en una empresa.

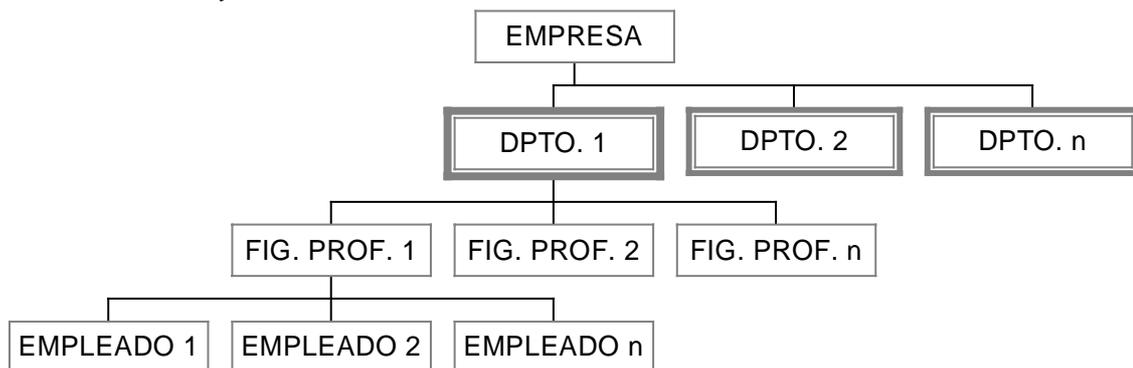
Este mapa servirá para definir las principales áreas potenciales de progreso de las personas y de la empresa, y en consecuencia decidir qué acciones de formación son aconsejables realizar.

Se puede considerar la fase de DIAGNÓSTICO como la ACTIVIDAD ESENCIAL del desarrollo del proceso de elaboración del Plan de Formación.

La labor de detección de necesidades de formación se facilita notablemente si en el proceso de diagnóstico participan todas las personas responsables funcionales de otras y un técnico especializado en la realización de D.N.F.

5.1. PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

Es aconsejable estructurar el D.N.F. en base a grupos funcionales de personas, en nuestro caso se plantea realizar el D.N.F. por departamentos de empresa. Esto permite abordar la formación de una forma estructurada y escalable.



A continuación detallamos el proceso a desarrollar para un departamento/área/grupo funcional:

- Identificación de las de competencias requeridas en el departamento
- Definición de las figuras profesionales asociadas al departamento y valoración del nivel de logro competencial requerido para las competencias de las distintas figuras profesionales.
- Asociar las personas del departamento a las distintas figuras profesionales
- Valoración del nivel de logro competencial actual de las personas asociadas al D.N.F.
- Realización de mapa de competencias y análisis comparativo de los datos.
- Priorización de las necesidades de formación.

El IMH ha desarrollado una herramienta informática (SIFOR) que permite realizar este proceso de una forma sencilla y totalmente personalizable para cada caso específico.

5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS DE COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL DEPARTAMENTO

La explicitación adecuada de las competencias que se desarrollan o que se quieren desarrollar en el departamento sienta las bases para definir las necesidades de formación.

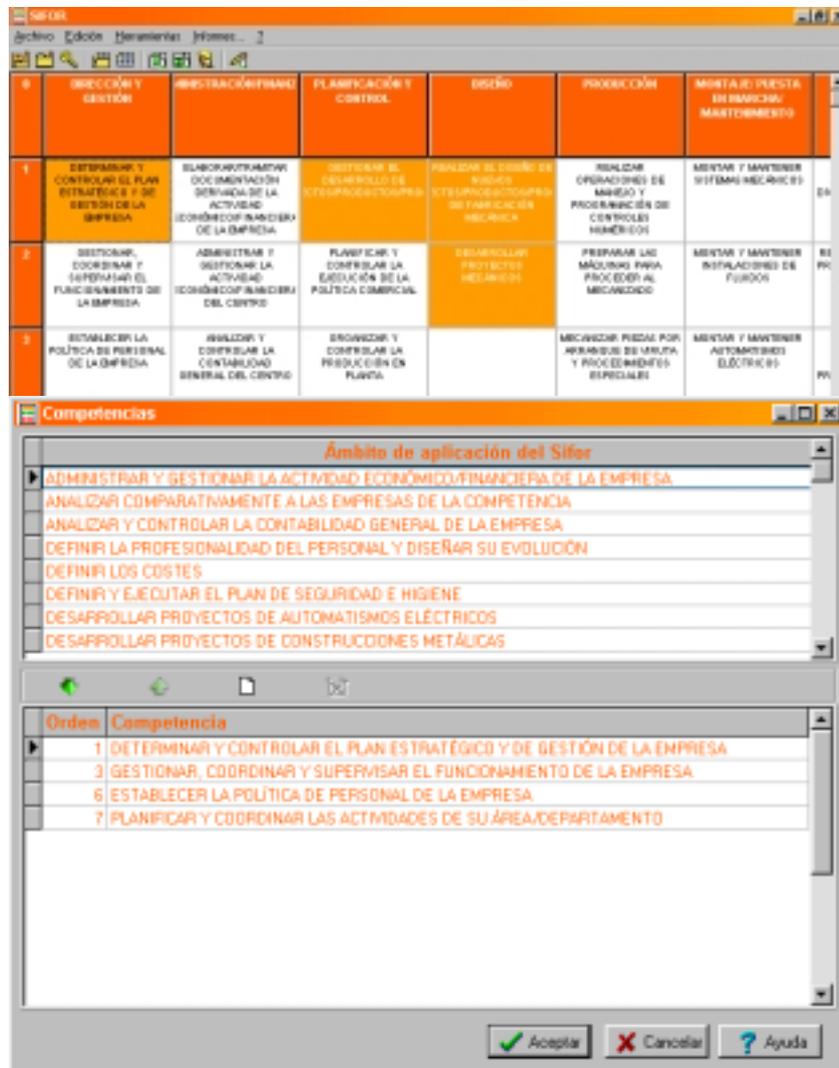
La identificación de competencias debe tener en cuenta las competencias que se desarrollan actualmente, las que se deberían desarrollar a medio plazo (carácter prospectivo) y las competencias consideradas como estratégicas por la dirección de la empresa.

Esta explicitación (listado de competencias) debe buscar el equilibrio entre la exhaustividad y la operatividad. Para conseguir este objetivo es conveniente:

- Estructurar el listado en base a las diferentes áreas competenciales que integran la actividad profesional del departamento objeto del análisis. (Ej: Competencias técnicas generales de la empresa, específicas del departamento; competencias actitudinales; competencias generales; competencias transversales;...)
- Secuenciar el listado en base al proceso que se desarrolle en el departamento.
- Resumir y agrupar competencias.

El listado de competencias será siempre validado por el responsable del departamento, la labor de diagnóstico ha de ser siempre una labor de consenso entre los agentes implicados.

Ejemplo:



The screenshot shows the SIFOR software interface. At the top, there is a menu bar with 'Archivo', 'Edición', 'Formatos', and 'Proces.'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area is a grid with 6 columns and 3 rows. The columns are labeled: 'DIRECCIÓN Y GESTIÓN', 'ADMINISTRACIÓN FINANCIERA', 'PLANIFICACIÓN Y CONTROL', 'DISEÑO', 'PRODUCCIÓN', and 'MONTAJE, PUESTA EN MARCHA, MANTENIMIENTO'. The rows are numbered 1, 2, and 3. Below the grid, there is a window titled 'Competencias' which contains a list of competencies under the heading 'Ámbito de aplicación del Sifor'. The list includes: 'ADMINISTRAR Y GESTIONAR LA ACTIVIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA', 'ANALIZAR COMPARATIVAMENTE A LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA', 'ANALIZAR Y CONTROLAR LA CONTABILIDAD GENERAL DE LA EMPRESA', 'DEFINIR LA PROFESIONALIDAD DEL PERSONAL Y DISEÑAR SU EVOLUCIÓN', 'DEFINIR LOS COSTES', 'DEFINIR Y EJECUTAR EL PLAN DE SEGURIDAD E HIGIENE', 'DESARROLLAR PROYECTOS DE AUTOMATISMOS ELÉCTRICOS', and 'DESARROLLAR PROYECTOS DE CONSTRUCCIONES METÁLICAS'. Below the list is a table with columns 'Orden' and 'Competencia'. The table contains the following entries: '1 DETERMINAR Y CONTROLAR EL PLAN ESTRATÉGICO Y DE GESTIÓN DE LA EMPRESA', '3 GESTIONAR, COORDINAR Y SUPERVISAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA', '6 ESTABLECER LA POLÍTICA DE PERSONAL DE LA EMPRESA', and '7 PLANIFICAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE SU ÁREA/DEPARTAMENTO'. At the bottom of the window are three buttons: 'Aceptar', 'Cancelar', and 'Ayuda'.

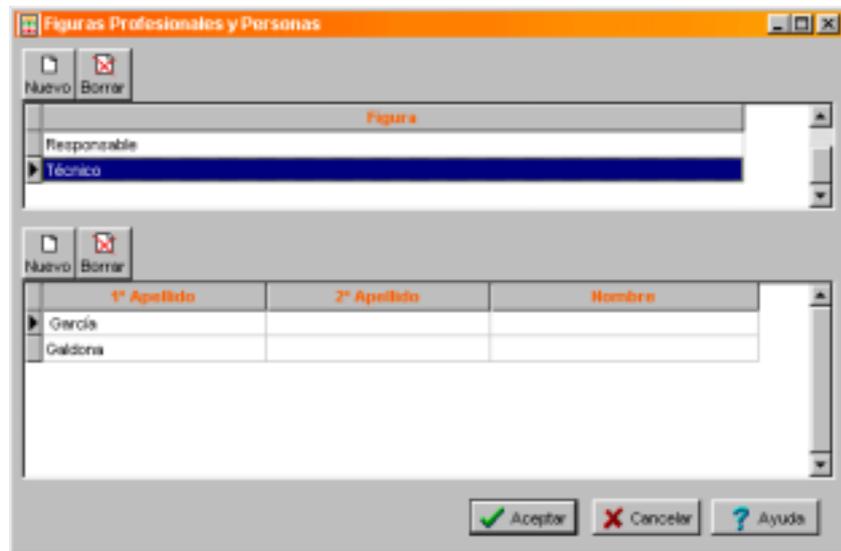
5.1.2. DEFINICIÓN DE LAS FIGURAS PROFESIONALES ASOCIADAS AL DEPARTAMENTO Y VALORACIÓN DEL NIVEL DE LOGRO COMPETENCIAL REQUERIDO.

Se puede considerar la FIGURA PROFESIONAL como un “puesto” definido en base a competencias. Es decir, el perfil competencial de una persona o conjunto de personas.

Para la definición de las figuras profesionales se debe analizar la estructuración actual del departamento en cuanto a puestos de trabajo y la estructuración que sería idónea a medio plazo (carácter prospectivo).

Una vez definidas las figuras profesionales es necesario asociar a las personas objeto del diagnóstico a alguna de las figuras definidas con objeto de referenciar posteriormente el logro competencial actual de cada persona con el logro requerido a su figura profesional.

Ejemplo:



Una vez definidas las figuras profesionales es necesario valorar el nivel de logro requerido a las distintas figuras profesionales en cada competencia. Esta valoración se realiza de 0 a 4:

0. No precisa desarrollar la competencia.
1. Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un supervisor.
2. Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión.
3. Totalmente autónomo en el desarrollo de la competencia.
4. Capaz de formar y/o supervisar en el contenido de la competencia

Ejemplo:

Objetivo	Propósito	Plazo	Tiempo	Calidad	Coste
1. DETERMINAR Y GESTIONAR					
1.1 DETERMINAR Y CONTROLAR EL PLAN ESTRATEGICO Y DE GESTION DE LA EMPRESA					
1.1.1 COORDINAR Y SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL					
1.1.1.1 Controlar periódicamente los indicadores del cuadro de control	3	8	2	0	0
1.1.1.2 Aplicar metodologías de definición y gestión de indicadores	3	8	2	0	0
1.2 PLANIFICAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE SU AREA DEPARTAMENTO					
1.2.1 DEFINIR LOS OBJETIVOS ANUALES DEL AREA DEPARTAMENTO					
1.2.1.1 Aplicar la normativa y procedimientos de calidad	3	8	3	0	0
1.2.2 PLANIFICAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN SU AREA DEPARTAMENTO					
1.2.2.1 Aplicar técnicas de gestión de equipos, equipos de trabajo, etc.	4	8	3	0	0
1.2.2.2 Cambiar el desarrollo de los objetivos	4	8	3	0	0
1.2.2.3 Utilizar herramientas de planificación	4	8	3	0	0
1.2.2.4 Controlar el cumplimiento de los plazos de entrega	4	8	3	0	0
1.2.3 DISTRIBUIR LAS RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y ACTIVIDADES ENTRE LOS COLABORADORES					
1.2.3.1 Aplicar técnicas de gestión de equipos, equipos de trabajo, etc.	4	8	3	0	0
1.2.3.2 Aplicar normativas y procedimientos de calidad	3	8	3	0	0
1.2.4 DETERMINAR Y ASIGNAR LOS RECURSOS MATERIALES NECESARIOS PARA EL CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS PRODUCTIVAS					
1.2.4.1 Optimizar y redistribuir los recursos	4	8	4	0	0
2. PLANIFICACION Y CONTROL					
2.1 GESTIONAR EL DESARROLLO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS PROCESOS					
2.1.1 DISTRIBUIR LA FUNCION DE LAS TAREAS PRODUCTIVAS					

0. Incapaz de desarrollar la competencia. 3. Totalmente autónomo en el desarrollo de la competencia.
 1. Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un supervisor. 4. Capaz de formar en el contenido de la competencia.
 2. Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión.

5.1.3. VALORACIÓN DEL NIVEL DE LOGRO COMPETENCIAL ACTUAL DE LAS PERSONAS ASOCIADAS AL D.N.F.

Durante esta fase del proceso, los trabajadores deben de ser informados del proceso y de los objetivos que se persiguen con la elaboración del diagnóstico. Difundir el proceso con anterioridad (ver apartado 4.3) ayuda notablemente a vencer las reticencias que a menudo se dan a la hora de evaluar competencialmente a los trabajadores.

La utilización de la encuesta se ha mostrado como el método más adecuado para recoger la información de los trabajadores. Permite utilizar el mismo formato para todo el personal y homogeneiza las valoraciones.

Esta valoración se realiza de 0 a 4:

0. Incapaz de desarrollar la competencia.
1. Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un supervisor.
2. Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión.
3. Totalmente autónomo en el desarrollo de la competencia.
4. Capaz de formar y/o supervisar en el contenido de la competencia

PROCESO DE VALORACIÓN:

- Presentación del D.N.F. y autoevaluación de los empleados con presencia de la persona responsable del departamento y el técnico en D.N.F.
- Revisión y homogeneización de las autoevaluaciones por parte del responsable.
- Si las divergencias entre la autoevaluación y la revisión no son significativas prevalece la opinión del responsable. Si las divergencias son significativas se aconseja una reunión entre el responsable y el trabajador para aclarar las divergencias y consensuar la valoración.

Ejemplo:

Competencia	Responsable	Práctico	Técnico	Calibrado	Operario
1 DIRECCIÓN Y GESTIÓN					
1.1 DETERMINAR Y CONTROLAR EL PLAN ESTRATÉGICO Y DE GESTIÓN DE LA EMPRESA					
1.1.1 COORDINAR Y SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL					
1.1.1.1	3	3	2	1	2
1.1.1.2	3	2	2	2	1
1.2 PLANIFICAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE SU ÁREA DEPARTAMENTO					
1.2.1 DEFINIR LOS OBJETIVOS ANUALES DEL ÁREA DEPARTAMENTO					
1.2.1.1	3	3	3	1	0
1.2.2 PLANIFICAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN SU ÁREA DEPARTAMENTO					
1.2.2.1	4	3	3	2	2
1.2.2.2	4	3	3	2	1
1.2.2.3	4	3	3	3	3
1.2.2.4	4	3	3	1	2
1.2.3 DISTRIBUIR LAS RESPONSABILIDADES, FUNCIONES Y ACTIVIDADES ENTRE LOS COLABORADORES					
1.2.3.1	4	2	3	2	3
1.2.3.2	3	3	3	2	3
1.2.4 DETERMINAR Y ASIGNAR LOS RECURSOS MATERIALES NECESARIOS PARA EL CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS DEL PROYECTO					
1.2.4.1	4	2	4	2	3
2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL					
2.1 GESTIONAR EL DESARROLLO DE PROYECTOS, PRODUCTOS, PROCESOS					
2.1.1 DESEMPEÑAR LA FUNCIÓN DE LAS TAREAS DEL PROYECTO					

0: Incapaz de desarrollar la competencia
 1: Capaz de desarrollar la competencia en colaboración con un superior
 2: Puede desarrollar la competencia con un mínimo de supervisión
 3: Totalmente autónomo en el desarrollo de la competencia
 4: Capaz de formar en el contenido de la competencia

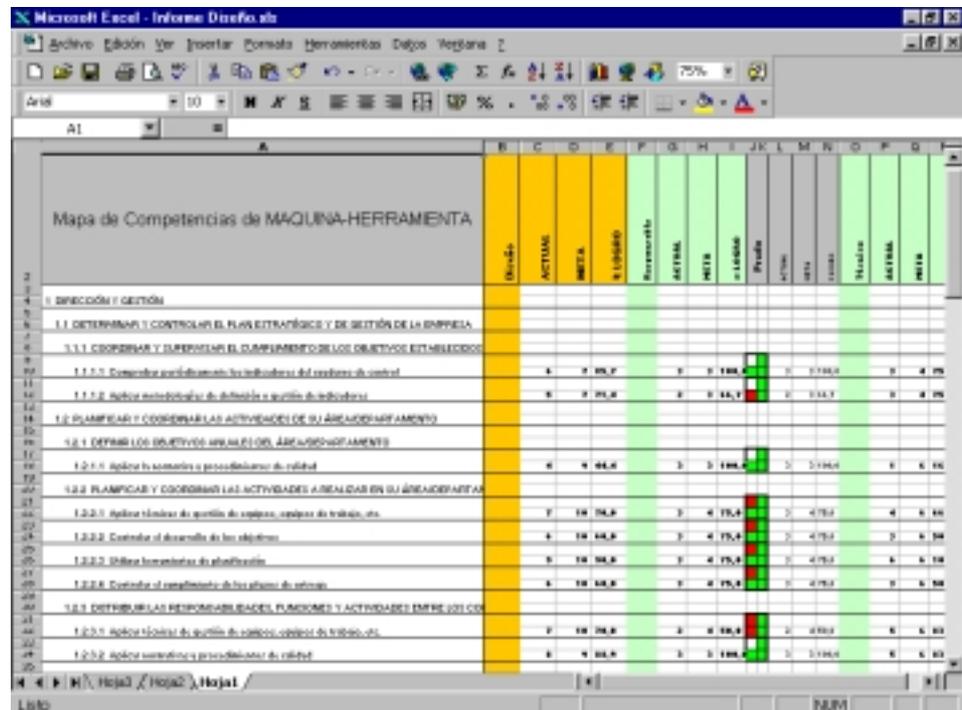
5.1.4. REALIZACIÓN DE MAPA DE COMPETENCIAS Y ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DATOS.

Una vez recopilados los datos numéricos (siempre de 0 a 4), tanto de los valores competenciales requeridos a las figuras profesionales, como los valores competenciales actuales de los trabajadores solo queda compararlos.

La comparación se puede hacer a nivel gráfico (MAPA DE COMPETENCIAS) o a nivel numérico. Ambas comparaciones nos permiten detectar los desfases competenciales existentes en el departamento diagnosticado (ver apartado 2.4 para más información).

El análisis numérico de los datos se realizara a nivel de persona, de figura profesional o de departamento, y a nivel de grupos de competencias, competencias únicas,... según las necesidades.

Ejemplo:



5.2. PRIORIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.

La priorización de necesidades es el último paso en el proceso de definición de las necesidades de formación antes de dar paso al diseño y la planificación de la formación. Para ello, una vez detectados los desfases competenciales es conveniente agruparlos y seleccionar los más convenientes en función de los objetivos estratégicos de la organización.

Aún cuando todas las competencias pueden ser deseables, es necesario concentrar los esfuerzos en aquellas que son críticas para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

La priorización de necesidades se basa en criterios que son distintos en cada organización, pero existen una serie de criterios básicos comunes que pueden ser:

- Recursos disponibles para formación
- Indicaciones del plan estratégico
- Relación coste-eficiencia de las necesidades detectadas
- Colectivo a formar (tamaño y repercusiones)
- Situaciones de urgencia
- Indicaciones de dirección y responsables
- Etc...

Es frecuente que tras el análisis de la información se hagan evidentes disfunciones relativas a aspectos organizativos, culturales y de clima organizacional, aspectos de motivación, etc., que se deberían registrar para su tratamiento posterior.

La incorrecta priorización de las necesidades de formación puede conducir a un derroche de esfuerzos y al fracaso de la función formativa.

6. FASE DE DESARROLLO

DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN

En capítulos anteriores ya se ha definido el Plan de Formación como el documento que describe el conjunto coordinado y coherente de todas las **acciones de formación** que se han seleccionado para un periodo de tiempo determinado (normalmente un año). Supone la expresión detallada y temporalizada de las acciones de formación a realizar en el periodo de tiempo que comprende el plan de formación de la organización.

Cada acción de formación, poseerá una ficha (pliego de condiciones) específica en la que quedaran reflejadas las características técnicas de dichas acciones, que **posibilitarán su organización, impartición, evaluación y seguimiento**.

El plan de formación esta basado en tres aspectos fundamentales:

- El diagnóstico de necesidades de formación
- La identificación de los objetivos específicos de cada acción formativa
- El establecimiento de sistemas de evaluación que permita conocer el grado de cumplimiento respecto a los resultados esperados.

6.1. DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES DE FORMACIÓN.

Una vez identificadas, priorizadas y seleccionadas las necesidades de formación a abordar, el siguiente paso consiste en la cumplimentación de la ficha de definición de cada acción formativa.

A continuación se comentan los apartados más destacables a tener en consideración a la hora de definir una acción de formación correctamente:

6.1.1. TÍTULO DE LA ACCIÓN

Es la denominación de la acción, su enunciado será claro e ilustrativo.

Ejemplo:

TÍTULO	AUTOCAD 2000	CÓDIGO	1234
---------------	--------------	---------------	------

6.1.2. CÓDIGO DE LA ACCIÓN

La identificación de la acción a un código facilita la posterior gestión informática de los diferentes aspectos a tener en consideración en la gestión de la formación: costes, personas asociadas, materiales, etc...

6.1.3. ORIGEN DE LA NECESIDAD

Dentro de este apartado es conveniente indicar explícitamente el origen de la necesidad así como la conexión existente entre la acción y aspectos concretos del plan de gestión, es decir, señalar de forma global la aportación esperada de dicha acción.

Ejemplo:

ORIGEN DE LA NECESIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Informatizar el sistema de calidad en el plazo y forma previsto. • Implantar la automatización de la línea de procesado de chapa.
------------------------	--

6.1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se puede definir un objetivo como el resultado final (conducta deseada) que se espera de las personas objeto de la formación al finalizar esta.

La identificación de los objetivos es la parte crucial de la definición de la acción formativa.

Los objetivos determinan el resto de aspectos que integran la formación (contenidos, métodos, materiales, etc...).

CRITERIOS PARA LA CORRECTA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS:

- Hacén referencia al comportamiento esperado del **participante** al finalizar la acción, deben incluir las condiciones de realización (uso de material, tiempo, etc...) de las conductas esperadas.
- Deben estar vinculados a la finalidad de la formación y no a la metodología
- Deben ser claros y unívocos en su formulación. Cada objetivo debe estar expresado de uno en uno.
- Han de estar expresados con verbos de acción en infinitivo y responder a situaciones observables y evaluables.
- Ha de indicar el nivel de profundidad pretendido con los objetivos específicos parciales. De menor a mayor:
 - Nivel de información: Bajo nivel de comprensión (reconocer, enumerar, etc..)
 - Nivel de descripción: Interpretación y descripción de principios (describir, etc...)
 - Nivel de aplicación: Utilización de lo aprendido en nuevos contextos (programar, interpretar, etc...)
 - Nivel de desarrollo: Aplicar y transferir lo aprendido a nuevas parcelas profesionales (elaborar, diseñar, etc...)

Ejemplo:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS (qué tiene que ser capaz de realizar el participante)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar los informes del departamento en el procesador de textos, archivándolos y editándolos sin errores. 2. Montar el cabezal de la máquina según el procedimiento de montaje cumpliendo los requisitos de seguridad, calidad y tiempos previstos en el manual de montaje 								
NIVEL DE PROFUNDIDAD OBJETIVOS	1	Información		Descripción		Aplicación	X	Desarrollo	
	2	Información		Descripción		Aplicación	X	Desarrollo	

6.1.5. RESULTADOS ESPERADOS

Representan las mejoras que se esperan obtener en algún aspecto de las cuentas de explotación, la gestión o los comportamientos profesionales de la organización. Su expresión es numérica y se establecen en base a parámetros e indicadores.

Se entiende un indicador como la unidad de medida de un parámetro, siendo estos parámetros características variables de un proceso o situación.

Ejemplos de parámetros e indicadores:

- Parámetros: duración, satisfacción, productividad, reclamaciones, calidad, competencia, etc...
- Indicadores: horas, pesetas, %, nº, ratios, etc...

Establecer indicadores de resultado es imprescindible si se quiere evaluar el impacto y la rentabilidad de la formación

CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE RESULTADO:

- Deben estar basados en el D.N.F., vinculados al desfase competencial detectado.
- El número de indicadores por acción debe ser corto (aconsejable un único indicador).
- Tienen que ser medibles, concretos, expresados de forma sencilla y si es posible con horizonte temporal.
- Deben ser consensuados con los responsables de los participantes en la acción de formación.
- Deben tener una orientación económica.

CUÁNDO ESTABLECER INDICADORES DE RESULTADO:

- Coste elevado de la acción formativa
- Gran impacto previsto en los resultados
- Numero de participantes elevado
- Empleo de metodologías novedosas

Ejemplo:

RESULTADOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la productividad del departamento un 2% en el plazo de 3 meses 	INDICADOR: Índice productividad Dpto. Mecanizado	
		Valor actual	Valor meta
		1200 piezas/hora	1224 piezas/hora

6.1.6. COLECTIVO DESTINATARIO

La formación ha de adaptarse a las características del colectivo al que dirige sus acciones. Este apartado debe identificar a las personas objeto de la acción y describir su perfil competencial, buscando siempre generar grupos homogéneos en cuanto a su cualificación e interés.

En caso necesario, se incluirán los requisitos mínimos necesarios para el acceso de las personas a la acción de formación.

Ejemplo:

PARTICIPANTES	CAPACIDADES ACTUALES
Juan	FP II metal, nueva incorporación
Igor	Sin cualificación, 5 años de experiencia en el puesto de montaje de cabezales
Andrés	FP II administrativo, nueva incorporación
Ana	Sin cualificación y sin experiencia, certificado de escolaridad
Eneko	Técnico superior en desarrollo de productos mecánicos de nueva incorporación

6.1.7. CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA POR EL TRABAJADOR

El objeto de este apartado es el de proporcionar al diseñador de la formación información adicional sobre el entorno en el que el trabajador desarrolla la competencia y poder así adecuar los contenidos de la acción formativa a la realidad profesional de los participantes.

Ejemplo:

CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA POR EL TRABAJADOR	
Medios, equipos o instalaciones utilizados.	<ul style="list-style-type: none"> • CNC Fagor 8050 • Autocad
Técnicas y procedimientos utilizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo estadístico • 5S
Documentación que se recibe o se genera	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de ruta • Planos mecánicos
Producto o servicio que se obtiene y características	<ul style="list-style-type: none"> • D.N.F.en base a competencias • Tornillos M4 a M8

6.1.8. CONTENIDOS Y DURACIÓN ESTIMADOS

Los contenidos de la formación en la empresa pueden ser muy variados en función del objetivo derivado de la necesidad de formación.

No obstante, se pueden identificar tres grandes ámbitos en relación a los contenidos:

- Ambito de empresa: Contenidos referidos a la cultura, organización, estructura, productos, etc., de la empresa.
- Ambito profesional: Contenidos específicos asociados a las competencias desarrolladas por los trabajadores.
- Ambito personal: Contenidos al margen de las técnicas profesionales que prepararan a la persona como miembro de una comunidad laboral y social.

CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA SELECCIÓN DE CONTENIDOS

- Objetivos definidos.
- Características del colectivo destinatario.
- Tiempo disponible.
- Situación y entorno laboral

Es fundamental estructurar y secuenciar didácticamente los contenidos definidos si se quiere optimizar el proceso de aprendizaje.

Una vez definido el alcance y profundidad de los contenidos, si es que no existía una limitación previa en cuanto a la duración de la acción, es el momento de asignar el tiempo que se dedicara a la acción de formación. Este dato se incluye en el apartado 6.1.9.

En caso necesario se incluirán aquellas informaciones adicionales (observaciones) que se consideren de interés: materiales necesarios, metodologías aplicables, características específicas del formador, etc...

Esta información servirá de orientación al formador, que deberá analizar, completar o modificar estos contenidos en función de las características pedagógicas de la acción planteada.

Ejemplo:

CONTENIDOS ESTIMADOS DE LA ACCIÓN	
-	Funcionalidad e importancia de las pautas de calidad en la empresa
-	Pautas y procedimientos empleados en el área de montaje
-	Pasos a seguir para cumplimentar correctamente las pautas de calidad
-	Ruegos y preguntas

6.1.9. OTRAS CARACTERÍSTICAS

Con objeto de completar el conjunto de datos necesarios para poder organizar, impartir y realizar el seguimiento, a continuación y a modo de ejemplo se reseñan los más destacables.

Ejemplo:

DURACIÓN	24 Horas	LUGAR	Aula de formación Oficina Técnica
FECHAS	10.5.00, 11.5.00, 12.5.00	HORARIO	08:00 –12:00, 14:00 – 18:00

FORMADOR	INTERNO	X	Departamento: Oficina Técnica	Nombre: Juan José
	EXTERNO		Empresa:	Nombre:

COSTES ESTIMADOS				Total: 720.000 Ptas
Horas formador interno	80.000 Ptas.	Materiales	60.000 Ptas	
Curso externo	-	Desplazamientos	-	
Horas personal asistente	580.000	Otros costes	-	

6.1.10. MODALIDAD DE EVALUACIÓN

La evaluación es una actividad transversal al proceso de implantación de planes de formación que se ha de realizar antes, durante y después de la impartición de la formación.

Dada la trascendencia de la evaluación de la formación en la empresa se ha considerado tratar este aspecto de forma diferenciada en un capítulo posterior (ver capítulo 7).

CRITERIOS A CONSIDERAR PARA LA ELECCIÓN DE LA MODALIDAD DE EVALUACIÓN:

- Nivel de profundidad de los objetivos definidos.
- Existencia de indicadores.

Ejemplo:

MODALIDAD DE EVALUACIÓN				Observaciones
Asistencia	X	Transferencia	X	
Aprendizaje	X	Impacto		
Satisfacción del alumno	X	Rentabilidad		

6.2. VALIDACIÓN DEL PLAN POR LA DIRECCIÓN Y EL COMITÉ DE EMPRESA

Una vez cumplimentadas las fichas de definición de las acciones formativas que se considera conveniente incluir en el plan de formación se aconseja que tanto la dirección como la representación de los trabajadores sean convocados a una reunión (conjunta o separada) en la que se consensuen tanto los contenidos como los criterios tenidos en consideración en el diseño del plan de formación.

El objetivo de esta validación es doble:

- Involucrar a todos los agentes de la organización en el proceso.
- Recoger las aportaciones y sugerencias respecto a los contenidos y el enfoque del plan (objetivos, prioridades, modalidades de evaluación, etc...).

6.3. DIFUSIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

Con las modificaciones realizadas en la validación con la dirección y el comité de empresa, y una vez obtenido su visto bueno, se elabora el plan de formación definitivo que incorporará toda aquella información adicional que se considere necesario (listado de acciones, política de formación y desarrollo, calendario, proceso de asistencia, etc...).

Este documento debe difundirse a todas las personas de la organización, bien directamente, bien a través de la línea jerárquica.

El diseño de la información que se comunicara se ha de realizar de la manera más pedagógica posible, debiendo reflejarse tanto el proceso que se va a seguir, así como la importancia del Plan de Formación en el contexto de la mejora continua de la empresa.

6.4. GESTIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

Una vez que el proceso de diseño y planificación del plan de formación ha finalizado, llega el momento de poner en funcionamiento todos los recursos necesarios ya definidos en el diseño. Coordinar, dinamizar, organizar y gestionar adecuadamente estos recursos se convierte en una tarea fundamental para el éxito de la formación.

Sin ser objeto de este trabajo, es necesario resaltar la importancia que tiene una gestión adecuada del proceso de formación en el logro de resultados.

Dado que la casuística puede ser muy diversa y que los recursos a gestionar en el proceso formativo son muchos y variados; nos limitaremos a reseñar los recursos más importantes que son necesarios en los procesos de formación y que en última instancia son objeto de la gestión:

- Recursos humanos:** Conjunto de personas que posibilitan la ejecución de la formación. Se pueden clasificar en:
 - Directivos y responsables de formación: Personal de la empresa involucrado en las diferentes fases del proceso.
 - Técnicos de formación : Personal dedicado a funciones de diagnóstico, diseño, evaluación y control.
 - Formadores: Personal que se encarga de impartir la formación.
 - Asistentes: Personal objeto de la formación.
 - Personal de apoyo: Personal dedicado a funciones administrativas, informáticos, etc..
- Recursos materiales:** La gran diversidad de materiales susceptibles de ser utilizados para la formación se pueden clasificar en:
 - Instalaciones : Espacio donde se desarrolla la formación.
 - Material pedagógico: Tienen una función de apoyo al proceso de formación (documentación, simuladores, proyectores, etc...).
- Recursos funcionales:** Recursos de carácter abstracto que posibilitan la formación (horarios, presupuestos, matriculas, subvenciones, etc...) pero que exigen dedicación de calidad.

6.5. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE FORMACIÓN

Dejando al margen consideraciones de evaluación posterior, un seguimiento de la ejecución del plan de formación debe permitir tener información actualizada sobre el nivel de ejecución de dicho plan.

A continuación se plantea los conceptos mínimos que debería ser objeto del seguimiento:

- Para cada acción formativa:
 - Nivel de asistencia.
 - Calidad de la formación.
 - Coste

- Para cada asistente:
 - Nivel de asistencia
 - Aprendizaje
- Para el conjunto del Plan:
 - Calidad de la formación.
 - Nivel de asistencia
 - Nivel de ejecución
 - Esfuerzo formativo
 - Coste

El tratamiento de estos datos permitirá emitir los informes pertinentes.

Ejemplo:

FECHA DE EMISIÓN INFORME: 01.01.01																			
PLAN DE FORMACIÓN DPTO. MECANIZADO		TRABAJO LIMITE SISTEMA ToC			TIEMPOS DE PREPARACION MAQUINA SMED				MUELAS PARA PLANEADORAS RECTIFICADORAS				HERRAMIENTAS DE CORTE			TOTAL HORAS ACCIONES FORMATIVAS	ASISTENCIA A FECHA DE EMISIÓN DE INFORME		
ASISTENTES		HORAS ACCIÓN	HORAS ASISTENCIA PREVISTA	HORAS ASISTENCIA REAL	HORAS ACCIÓN	HORAS ASISTENCIA PREVISTA	HORAS ASISTENCIA REAL	HORAS ACCIÓN	HORAS ASISTENCIA PREVISTA	HORAS ASISTENCIA REAL	HORAS ACCIÓN	HORAS ASISTENCIA PREVISTA	HORAS ASISTENCIA REAL	TOTAL HORAS ASISTENCIA	HORAS PREVISTAS		GRADO CUMPLIMIENTO		
1	ANTXÓN		3	0		16	0		4	4		4		4	27	15%			
2	BEGOÑA		3	0					4	4				4	7	57%			
3	CARLOS		3	3		16	16		4	2		4		21	27	78%			
4	GAIZKA											4		0	4	0%			
5	GERMAN		3	3		16	10					4		13	23	57%			
6	ISAAC	3	3	0	16	16	0	4			4			0	23	0%			
7	JOSE		3	3								4		3	7	43%			
8	JORGE		3	0								4		0	7	0%			
9	LUIS		3	3										3	3	100%			
10	TOMAS		3	0		16	0					4		0	23	0%			
11	VALERIO		3	3		16	6		4	4		4		13	27	48%			
TOTAL			30	15		96	32		12	12		36	0	57	174	33%			

FECHA INICIO	3/04/00	10/04/00	25/04/00	27/04/00	
FECHA FIN	4/04/00	19/04/00	25/04/00	28/04/00	TOTALES
Nº FORMANDOS	10	6	4	9	29
EVALUACIÓN MEDIA (SOBRE 5)	3,79	3,42	4,13	3,4	3,7
COSTE (Ptas)	0 Ptas	200.000 Ptas	0 Ptas	120.000 Ptas	320.000 Ptas

GRADO EJECUCIÓN PLAN (En base a las horas duración cursos)	85%	 PARTICIPANTES NO PREVISTOS PARTICIPANTES PREVISTOS PARTICIPANTES NO PREVISTOS PERO ASISTENTES
ESFUERZO FORMATIVO ESTIMADO (Sumatorio horas curso x nº Participantes estimados)	174	
ESFUERZO FORMATIVO REAL (Sumatorio horas asistidas por participante)	59	
% ASISTENCIA A FECHA INFORME (asistencia real sobre la estimada)	33%	

6.6. FICHA EJEMPLO DEFINICIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS

EMPRESA	DEPARTAMENTO	Definición realizada por:	Fecha:

TÍTULO ACCIÓN	CÓDIGO
---------------	--------

ORIGEN DE LA NECESIDAD					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (qué tiene que ser capaz de realizar el participante)					
NIVEL DE PROFUNDIDAD OBJETIVOS	Información	Descripción	Aplicación	Desarrollo	
RESULTADOS ESPERADOS	INDICADOR:		Valor actual	Valor meta	

PARTICIPANTES	CAPACIDADES ACTUALES

CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA POR EL TRABAJADOR	
Medios, equipos o instalaciones utilizados.	
Técnicas y procedimientos utilizados.	
Documentación que se recibe o se genera	
Producto o servicio que se obtiene y características	

CONTENIDOS ESTIMADOS DE LA ACCIÓN			
FORMADOR	INTERNO	Departamento:	Nombre:
	EXTERNO	Empresa:	Nombre:

MODALIDAD DE EVALUACIÓN	Observaciones
Asistencia	
Aprendizaje	
Satisfacción del alumno	

DURACIÓN	LUGAR
FECHAS	HORARIO

COSTES ESTIMADOS	Total:
Horas formador interno	Materiales
Curso externo	Desplazamientos
Horas personal asistente	Otros costes

7. EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

La evaluación constituye una reflexión crítica sobre todos los momentos y factores que intervienen en el proceso formativo (objetivos, aprendizaje, proceso, resultados, etc...) a fin de determinar cuáles pueden ser, están siendo o han sido, los resultados del mismo y orientar la toma de decisiones

La evaluación es una actividad transversal al proceso de implantación de planes de formación que se ha de realizar antes, durante y después de la impartición de la formación y que ha de cumplir dos finalidades básicas:

- Determinar el grado de consecución de los objetivos propuestos.
- Indicar las modificaciones que hay que introducir en el proceso formativo y de gestión de la formación.

La evaluación ha de considerarse desde un punto de vista integral en cuanto a:

- Los aspectos multidimensionales que debe evaluar:
 - Cumplimiento de objetivos
 - Organización y planificación
 - Idoneidad de métodos, técnicas y recursos utilizados
 - Eficacia del sistema (institución, instructores, gestores, etc...)
- Las fases del proceso formativo:
 - Antes de comenzar el plan de formación
 - Durante la ejecución del plan de formación
 - Después de concluido el plan de formación

La evaluación se referencia en el diagnóstico de necesidades de formación y la definición de objetivos de las acciones formativas

7.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EVALUACIÓN

Toda evaluación debe cumplir 4 condiciones básicas, ha de ser:

- Util: Debe facilitar soluciones de mejora.
- Viable: Real, prudente, diplomática y eficaz.
- Ética: Basada en la cooperación y protección de los derechos de las partes implicadas.
- Precisa: Teniendo en cuenta los factores que pueden influir en los resultados.

A nivel de metodología el diseño de todo sistema de evaluación debe responder a cinco preguntas mínimas:

- ¿QUÉ se evalúa?: El objetivo de la evaluación.
- ¿QUIÉN evalúa?: El agente de evaluación.
- ¿CÓMO se evalúa?: El instrumento de evaluación.
- ¿CUÁNDO se evalúa?: El momento y duración de la evaluación
- ¿POR QUÉ se evalúa?: La importancia de la evaluación

7.2. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Toda evaluación debe incluir la selección de los instrumentos de evaluación más adecuados para los objetivos de evaluación identificados.

Estos instrumentos pueden ser muy variados, a continuación se reseñan los más importantes:

- Entrevistas
- Observación
- Cuestionario
- Pruebas escritas o de ejecución
- Test de contenidos
- Etc...

7.3. MODALIDADES DE EVALUACIÓN

Considerando la evaluación como proceso, pasamos a analizar las diferentes modalidades de evaluación en función del momento (cuando) en el que esta se realiza:

- Evaluación diagnóstica: Previa a la impartición de la formación
- Evaluación formativa: Se realiza durante la acción de formación
- Evaluación sumativa: Se realiza al final de la acción
- Evaluación diferida: Se realiza despues de la acción formativa, transcurridos entre 3 y 6 meses.

7.3.1. EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

La función de la evaluación diagnóstica es conocer las necesidades de formación y la coherencia de los elementos que integran la posterior acción formativa.

Se desarrolla durante la fase de diagnóstico de necesidades y diseño del plan.

7.3.2. EVALUACIÓN FORMATIVA

La función de la evaluación formativa es evaluar el progreso del alumno y del proceso de enseñanza/aprendizaje, para plantear acciones encaminadas a corregir las posibles desviaciones.

Se desarrolla durante el transcurso de la acción y puede incluir o no pruebas de aptitud.

Posteriormente esta evaluación junto con el seguimiento de la asistencia se utiliza para acreditar el **aprendizaje** del participante.

7.3.3. EVALUACIÓN SUMATIVA

La función de la evaluación sumativa es verificar la consecución de los objetivos definidos para cada acción formativa.

Se desarrolla al finalizar la acción y normalmente esta asociada a la encuesta de **satisfacción del participante**. Durante esta fase es conveniente evaluar los siguientes conceptos:

- Consecución de objetivos
- Pertinencia del proceso de formación, contenidos, metodologías y recursos utilizados
- Capacitación del formador
- Satisfacción del participante

7.3.4. EVALUACIÓN DIFERIDA

Se realiza transcurridos de 3 a 6 meses después de la acción formativa.

Dentro de la evaluación diferida se pueden diferenciar 2 modalidades de evaluación:

- Evaluación de la transferencia.
- Evaluación de los resultados:
 - Evaluación del impacto
 - Evaluación de la rentabilidad

7.3.4.1. EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA

La función de la evaluación de la transferencia es comprobar la aplicación en el puesto de trabajo de lo aprendido por los participantes en la acción. Hace referencia a la eficacia de la formación.

Durante esta fase es conveniente evaluar los siguientes conceptos:

- Consecución de objetivos
- Aplicabilidad de la acción
- Nivel de logro competencial

La gestión por competencias permite realizar un análisis cuantitativo de la transferencia mediante una valoración del nivel de logro competencial de los participantes.

7.3.4.2. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para realizar la evaluación de los resultados es imprescindible haber definido durante el proceso de diseño de la acción formativa los indicadores asociados (ver capítulo 6.1.5.).

El diseño de la evaluación se ha de realizar durante la fase de planificación del plan de formación, buscando siempre la racionalidad en el coste de la evaluación.

7.3.4.2.1. EVALUACIÓN DEL IMPACTO

La función de la evaluación del impacto es medir los efectos de la formación con el logro de objetivos y finalidades de la empresa.

Supone evaluar las mejoras en algún aspecto de las cuentas de explotación, la gestión o los comportamientos profesionales de la organización, que durante el diseño de la acción se ha definido y valorado (ver capítulo 6.1.5.).

7.3.4.2.2. EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD

La evaluación de la rentabilidad de la formación tiene por objetivo verificar en qué medida la formación responde a su función e importancia estratégica en cada empresa concreta, y orientar la toma de decisiones sobre los recursos y esfuerzos que la organización ha de dedicar a la formación. Trasciende la evaluación técnica de los procesos y resultados inmediatos y proporciona referencias fundamentales para la gestión y planificación de la formación.

Evaluar la rentabilidad supone saber como responder a cuatro preguntas clave:

- ¿Están satisfechos nuestros clientes de formación, internos o externos?
- ¿Vale la pena gastar en formación el dinero que estamos gastando?
- ¿Está respondiendo la formación a las expectativas y a las necesidades reales de la empresa?
- ¿Podríamos con el mismo dinero, obtener mejores resultados, u obtener los mismos resultados con menos dinero?

Supone conocer el coste de la acción formativa y valorar económicamente el impacto (beneficio) para relacionarlos.