

Bloque III: MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

TEMA 6. LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO PROFESIONAL

- 6.1. La formación en la empresa: importancia, concepto y contenido
- 6.2. La gestión del proceso de formación: el plan de formación
- 6.3. La relación de la formación y otras políticas de recursos humanos
- 6.4. Nuevas tendencias en formación de empleados
- 6.5. El proceso de desarrollo de la carrera profesional. Concepto e importancia
- 6.6. La gestión de la carrera profesional

Objetivos del tema

Entender:

- La importancia de la formación en las empresas actuales como fuente de ventaja competitiva.
- Qué es la política formativa, especialmente en las etapas del plan de formación.
- La importancia relacionar la formación con otras políticas de recursos humanos en la empresa actual.
- Qué es el desarrollo de la carrera profesional y aspectos a tener en cuenta.
- Qué es la movilidad horizontal y la movilidad vertical.
- Cómo y por qué se ha de desarrollar la carrera profesional de los empleados, identificando el potencial de los empleados..

6.1. La formación en la empresa: importancia, concepto y contenido

INTERÉS DEL TEMA:

- Necesidad de optimizar los recursos humanos
- Formación a lo largo de toda la vida profesional del empleado
- Mecanismo para mejorar el rendimiento de empleados

¿FORMACIÓN VS. DESARROLLO?

CONCEPTO: “proceso sistematizado y planificado para modificar o desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir una adecuada actuación del individuo en una actividad o rango de actividades”.

6.1.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA:

Formación en los gremios

Maquinismo

Intervención Estatal en Enseñanza

Herramienta estratégica

6.1.

VENTAJAS PARA EMPRESA

- Mejora el capital humano
- Corrige problemas de rendimiento
- Mejora productividad
- Mejora flexibilidad
- Mejora innovación
- Refuerza otras políticas de recursos humanos
- Reduce conflictividad
- Mejora imagen de empresa
-

VENTAJAS PARA EMPLEADO

- Incremento de sus competencias
- Empleabilidad
- Mayores oportunidades profesionales
- Mecanismo compensación
- Motivación a través del logro
- Mejorar satisfacción en puesto de trabajo
- Mejora auto-confianza
-

6.1.

¿POR QUÉ LAS EMPRESAS NO INVIERTEN EN FORMACIÓN?

- Formación = Lujo
- Formación = Consecuencia de beneficios
- Evitar huida del personal (una vez formado)
- No todos los problemas de rendimiento se solucionan con formación
- Objetivos de formación poco claros y/o poco realistas

¿Y DE QUÉ DEPENDE LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN?

- Valores de la alta dirección
- Riesgo de la inversión
- Especificidad de la formación
- Utilidad
- Existencia de alternativas

6.2. La gestión del proceso de formación: el plan de formación



Análisis organizativo

Análisis de tareas

Análisis de personas

Objetivos de la formación

Contenido acciones formativas

Metodología

Catalizadores

Reacciones

Aprendizaje

Transferencia

Resultados

6.2.

1ª FASE: ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES REALES DE FORMACIÓN?

- **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

Estrategia, objetivos, tendencias

Planificación estratégica-Necesidades de formación

Análisis de EO, índices de eficiencia, clima de la organización

- **ANÁLISIS DE TAREAS**

Tareas, obligaciones y responsabilidades de cada puesto

Pasos para realizar cada tarea

Conocimientos y capacidades necesarias para ejecutar tareas

Rendimiento estándar para cada puesto

- **ANÁLISIS DE PERSONAS**

Comparación rendimiento real-rendimiento mínimo aceptable

¿Contexto de trabajo del empleado? ¿Condiciones físicas y mentales para rendir? ¿Cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios?

¿Cuentan con los recursos necesarios?.....

6.2.

1ª FASE: ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

Priorizar necesidades y establecer **OBJETIVOS CONCRETOS DE FORMACIÓN**:

Objetivos de Conocimientos **SABER HACER**

Objetivos de Habilidades **PODER HACER**

Objetivos de Actitudes **QUERER HACER**

Claros, concretos, medibles, comprensibles...

6.2.

2ª FASE: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS

- DESTINATARIOS DE LA FORMACIÓN
- TIPO DE FORMACIÓN Y CONTENIDOS
- MÉTODOS O MEDIOS
- CATALIZADORES

6.2.

2ª FASE: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS

TIPOS DE FORMACIÓN

- CONTENIDO O PROPÓSITO
- LUGAR
- MOMENTO
- PROCEDENCIA FORMADORES

6.2.

TIPOS DE FORMACIÓN POR CONTENIDO O PROPÓSITO

Acogida
Técnica
Estratégica
Reciclaje
Creatividad
Trabajo en equipo
.....

LUGAR

Interna
Externa

MOMENTO

Durante jornada laboral
Fuera de jornada laboral
Mixto

PROCEDENCIA FORMADORES

Interna
Externa
Mixta

6.2.

MÉTODOS DE FORMACIÓN

Atendiendo al lugar donde tendrá lugar la formación...

▪ EN EL LUGAR DE TRABAJO

✓ *En el puesto de trabajo*

Enseñanza directa
Aprendiz
Prácticas
Rotación puestos
Tutorías.....

✓ *Fuera del puesto de trabajo*

Instrucción programada
Vídeos
Formación asistida por ordenador
Formación asistida por vídeos.....

▪ FUERA DEL LUGAR DE TRABAJO

Formación reglada
Conferencias y debates
Simulación
Juegos de empresa
Representación de papeles.....

6.2.

2ª FASE: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS

CATALIZADORES DEL PROCESO DE FORMACIÓN

- FORMADORES
- MOMENTO Y DURACIÓN
- PROGRAMACIÓN
- SOPORTE
- COMUNICACIÓN

6.2.

3ª FASE: EVALUACIÓN

¿QUÉ MEDIR?

- NIVEL DE REACCIÓN: satisfacción de asistentes
- NIVEL DE APRENDIZAJE: conocimientos, habilidades, actitudes
- NIVEL DE COMPORTAMIENTO: transferencia al trabajo
- NIVEL DE RESULTADOS: objetivos organizativos

¿CÓMO HACERLO?

- Cuestionarios de satisfacción
- Entrevistas
- Observación directa
- Exámenes
- Informes.....

¿CUÁNDO MEDIR?

- **ANTES:** Evaluación de conocimientos y actitudes
- **DURANTE:** Reacciones/ Satisfacción
- **DESPUÉS:**
 - ✓ *"En caliente": Formación, grado de seducción*
 - ✓ *"En frío": Transferencia, resultados*

6.3. La relación de la formación y otras políticas de recursos humanos



6.4. Nuevas tendencias en formación de empleados

E-LEARNING: internet/ intranet

Ventajas para empleados

Ventajas para empresa

Inconvenientes

COMPETENCIAS DE DIRECTIVOS: COACHING

Asistir a personas para identificar y lograr sus objetivos

El coach actúa como facilitador

Genera un aprendizaje transformacional

OUTDOOR TRAINING:

Desarrollo capacidades intangibles

Fuera de empresa, vivencial, aprendizaje por experiencia

Lúdico y no estandarizado: competitividad, diversión,
cooperación

Equipos alto rendimiento

6.5. El proceso de desarrollo de la carrera profesional: concepto e importancia

- Proceso de desarrollo profesional: aquel por el que se desarrolla la carrera profesional de un empleado
- La **carrera profesional** se define como “una sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta (Dolan et al., 2003).
- **Planes de carrera**: herramienta para la movilidad y gestión de los recursos humanos enmarcada en el diseño de las posibles trayectorias promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización, en caso de cumplirse ciertos requisitos definidos y ponderados previamente y que combina objetivos organizativos e individuales.

6.5....

- Desarrollo profesional y otras políticas de recursos humanos: análisis de puestos, planificación, formación, retribución, etc.

- ¿Por qué es importante el desarrollo de la carrera profesional?

Permite mejorar la localización de los recursos humanos.

Es una forma de apoyar los cambios al facilitar a la empresa la adaptación a nuevas situaciones.

- Existen **diferentes tipos de cambio o movilidad** que se pueden realizar respecto a los puestos de trabajo en una organización:
 - Cambios o movilidad ascendente o vertical.
 - Cambios o movilidad horizontales (puede no implicar desarrollo profesional).
 - Cambios radicales.

6.6. La gestión de la carrera profesional

PERSPECTIVA INDIVIDUAL

- Desarrollo de cada individuo durante su vida profesional, en una o varias organizaciones.
- Etapas de la vida laboral:
 - Periodo de juventud (20-35 años)
 - Periodo de madurez (35-50 años)
 - Periodo de culminación (50-65 años)

6.6.....

PERSPECTIVA ORGANIZATIVA

- Flujo de personas que se produce, entre y a través, de las organizaciones.
- Búsqueda de retención de personas clave.
- Fases para diseñar e implantar un plan de carreras:
 - I. Premisas básicas (retos profesionales, flexibilidad, comunicación, objetivos, etc.)
 - II. Situación actual y futura (Análisis y evolución)
 - III. Establecimiento de mapas de carreras (guías rutas de movilidad)
 - IV. Planes de sucesión y promoción (elección de colaboradores)
 - Identificar personal con alto potencial
 - Identificar puestos destino a medio/largo plazo
 - Diseño planes carrera individuales

Bibliografía

De la Calle, M.C. y Ortiz de Urbina, M. (2004).
Fundamentos de recursos humanos. Prentice may, Madrid.
(capítulos 6 y 7).

Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R.
(2007): La gestión de los recursos humanos. Preparando
profesionales para el siglo XXI. Madrid McGraw-Hill. (capítulos
6 y 7).

Gómez Mejía, L. Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2009).
Dirección y gestión de recursos humanos. Prentice Hall,
Madrid. (capítulo 8).