

El Proceso de Formación en la Gestión de Recursos Humanos

El Proceso de Formación.

“Es un proceso de aprendizaje continuo que permite el desarrollo del empleado a nivel personal y profesional. Desarrollando las competencias necesarias en el desempeño de su trabajo para participar y ayudar en el desarrollo y crecimiento de la empresa en el cambiante y competitivo mundo de los negocios actual”.

La Formación y Capacitación de los Recursos Humanos puede constituir una evidente Ventaja Competitiva de las organizaciones, en la medida en que este proceso se desarrolle ajustándose con precisión a las necesidades e intereses de la Organización.

El proceso de formación es vital para el la planificación de la sucesión y del desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones. Cuando estos elementos figuran en la planificación estratégica de la empresa se evita el desgaste de los recursos humanos.

El desarrollo de los RRHH hace posible que los nuevos puestos que aparecen en el plan de recursos humanos se cubran a nivel interno, con lo que se consigue una menor dependencia del mercado de trabajo y que las personas que van cubriendo esos puestos conozcan ya la organización, su cultura, sus políticas, sus normas, etc. Es una política sostenida en el tiempo que permite hacer frente a la obsolescencia profesional y a los cambios sociales y tecnológicos.

El proceso de formación debe ser respaldado por a la Alta Dirección y los directores de línea; es responsabilidad de todos (no solo del departamento de RRHH) lograr la integración de todos los niveles de la empresa con el desarrollo del proceso de formación.

Para que la formación sea eficaz, ha de seguir una serie de etapas muy concretas:

- * Evaluación de las necesidades.
- * Desarrollo de un plan de formación.
- * Impartición de las acciones formativas.
- *Evaluación.

Evaluación de las necesidades

La formación tiene un coste que, en ocasiones, es muy alto, por ello los esfuerzos deben centrarse donde son más necesarios.

Primero han de evaluarse las necesidades tanto en cuanto a las personas que hay que formar, como en lo relativo a las materias en las que hay que formarlas. Las necesidades pueden tener diversos orígenes:

A) Las necesidades vienen determinadas por cambios provenientes del entorno. Las innovaciones tecnológicas pueden obligar a actualizar los conocimientos de los técnicos de la empresa.

B) Las necesidades provienen de la propia estrategia de la organización. El lanzamiento de nuevos productos, o la introducción en nuevos mercados.

C) Las necesidades pueden ponerse de manifiesto por la existencia de problemas, como accidentes laborales frecuentes, baja productividad, baja calidad, absentismo, etc.

La iniciativa de identificar las necesidades puede provenir del propio empleado, del Departamento de RRHH y de los directivos de línea.

Desarrollo de un Plan de Formación:

Para determinar las materias del programa de formación se suelen utilizar tres enfoques:

A) Descripción del puesto de trabajo para identificar las tareas que lo forman. A continuación se determinan las necesidades de formación que existen.

B) Se pregunta a quienes van a recibir la formación en qué aspectos necesitan formarse. Resulta más motivador, ya que los propios trabajadores determinan el contenido de la formación, pero requiere que sepan en qué aspectos necesitan perfeccionarse. No es fácilmente aplicable a los nuevos empleados.

C) La NGT ó Técnica de Grupo Nominal, es un método de conseguir ideas a partir de un grupo de personas sobre un tema específico. Se pregunta a un grupo de diez o quince formadores, directivos y trabajadores que hagan una relación escrita de todas las necesidades de formación que se les ocurran y se pide a cada persona que dé una idea hasta que se les agoten. Los participantes votan las cinco necesidades de formación más importantes y se obtienen las necesidades de formación más apremiantes. Es un método semejante a la tormenta de ideas, con la diferencia de que en esta última se permite que algunas personas no den ideas. Las necesidades de formación también se pueden poner de manifiesto en la planificación de carreras y en la evaluación del desempeño.

Objetivos de formación y desarrollo: La formación ha de tener unos objetivos que deben cuantificarse siempre que sea posible, aunque no siempre lo es. Los objetivos permiten medir el éxito del proceso.

Contenido del programa: El contenido del programa está condicionado por las necesidades de formación y por los objetivos que se persiguen. Puede estar destinado a generar habilidades concretas, a suministrar conocimientos generales, o a influir en las actitudes.

Los desembolsos que la empresa realiza para formar a sus trabajadores constituyen una inversión en capital humano.

Principios de aprendizaje: El aprendizaje no es observable, solo pueden observarse sus resultados.

Desde el punto de vista práctico, se trata de alcanzar un nivel satisfactorio de desempeño en el menor tiempo posible.

Impartición de las acciones formativas:

Algunos de los programas de formación se aplican mientras se trabaja, y son:

- *La formación en el puesto de trabajo.
- *La formación en aprendizaje.
- *La rotación de puestos de trabajo.

Los programas de formación que se desarrollan al margen del trabajo son:

- *Las conferencias, vídeos, películas y audiovisuales.
- *El estudio de casos.
- *Las representaciones.
- *La simulación.
- *Las lecturas, el estudio personal y la enseñanza programada.
- *La formación en talleres de sensibilización.

Evaluación:

El proceso de formación finaliza con su evaluación. Si ha tenido éxito, se habrán modificado las actitudes, las capacidades y los conocimientos de las personas. Antes de iniciar el programa de formación se establecen las normas de evaluación. Los participantes realizan un examen para determinar sus conocimientos y tras finalizar el programa realizan otro examen, y por comparación se determina el éxito

del programa en lo que a conocimientos se refiere.

No es lo mismo tener unos conocimientos que aplicarlos a la práctica. Por consiguiente, la verdadera evaluación es la que se realiza cuando el trabajador se reintegra a su puesto, o cuando se incorpora al nuevo puesto. El proceso de seguimiento puede durar semanas, meses o años.

ISO 9001

La norma ISO 9001 es un estándar que regula todos los elementos que debe tener una organización para **tener un sistema efectivo de calidad**. Las organizaciones que cuenten con un certificado en ISO 9001 generan la garantía de que el servicio es de calidad.

Recursos humanos en la ISO 9001

La norma ISO 9001, en su apartado 6.2, trata sobre los recursos humanos en una empresa. Según la norma, para que una norma **pueda satisfacer a sus clientes de manera eficaz** deberá ofrecer un producto de calidad. Se considera de calidad los recursos humanos según:

- Cuando es **competente en base a cuatro aspectos**: educación, formación, habilidades y experiencia.
- Cuando sea consciente de la **importancia de sus acciones** en relación con la calidad.
- Cuando se encuentra **satisfecho en su puesto de trabajo**.

Personal competente

El personal competente, es el que lleva a cabo las acciones que **dan el fruto de su trabajo en la empresa**. Hace que la organización sea excelente.

La norma ISO 9001 considera competente a un empleado cuando **cumple con cuatro requisitos**:

- Educación
- Formación
- Habilidades
- Experiencia

La organización **determina los requisitos** según cada puesto de trabajo.

- **Educación**: los estudios mínimos que se le exigen a un trabajador para un puesto determinado.
- **Formación**: hace referencia a todos los conocimientos complementarios que son necesarios para desempeñar un puesto de trabajo, como por ejemplo, programas informáticos, carnets específicos, etc.
- **Habilidades**: existen puestos de trabajo para los que es necesario tener habilidades sociales. Tiene la facilidad de entablar una conversación.
- **Experiencia**: es entendida como la experiencia mínima que necesita un trabajador para desempeñar el puesto de trabajo. Incluye la exigencia de realizar un periodo mínimo de prácticas en la organización.

Competencias

Son las mínimas que **debe tener una persona para desempeñar** un determinado puesto con éxito. Las competencias las fija cada organización, debe realizar un análisis según las **necesidades de cada puesto de trabajo**. Cuando un trabajador se ajusta al perfil que describe el puesto de trabajo, se considera apto para el puesto. Otro aspecto es que la norma ISO 9001 pone mucho interés en la **formación de los empleados**. La formación es un requisito indispensable para ser un empleado competente.

Es fundamental la detección de las necesidades de formación de cada puesto de trabajo, para **incrementar el rendimiento**. Es un aspecto que se debe tener en cuenta, puesto que existe la constante amenaza de la obsolescencia profesional.

La manera más sencilla de **detectar las necesidades de formación** de un puesto de trabajo es preguntado a los trabajadores.

Una vez se han identificado las necesidades que existen de formación la organización deberá llevarlas a cabo. Se deberá **realizar la gestión dentro de un plan anual** para proporcionar dicha formación a los trabajadores que la necesiten. Con respecto a la efectividad, dicho programa de formación será efectivo en el momento en que se consigan todos los objetivos.

El coordinador de las **actividades es el departamento de recursos humanos** de la organización.

Personal consciente

En la cláusula 6.2.2 de la ISO 9001 la organización tiene que garantizar que sus trabajadores son conscientes de **la importancia de las acciones** que llevan a cabo. Además, tiene en cuenta la influencia que generan los objetivos que consiguen.

Se trata de generar una cultura de empresa que tenga como base la colaboración entre los trabajadores. Se deberán complementar entre ellos, de manera que todos comprendan que **sus acciones no son aisladas**. Es decir, forman parte de un conjunto y tienen consecuencias que pueden afectar al proceso. Además deberán contribuir a conseguir los objetivos establecidos.

Es muy importante que los empleados conozcan cuáles son los objetivos y la manera en la que se ha acordado que deben conseguirse. Es necesario contar con información que **muchos empresarios no están dispuestos a facilitarla**.

Personal satisfecho

El personal satisfecho es el que se encuentra motivado. Si un empleado **está a gusto en su trabajo** y considera que le proporciona estabilidad y no tiene que estar pendiente de preocupaciones. El departamento de recursos humanos juega un papel muy importante, ya que las **compensaciones que les ofrecen**

a los empleados son muy importantes. Es necesario que los empleados se encuentren satisfechos en su puesto de trabajo.

Para conseguir la satisfacción de los trabajadores es la política salarial. Se trata de un **incentivo principal que percibe un trabajador** por la realización eficiente de su trabajo. Las buenas relaciones entre los compañeros con jefes, también contribuyen a que el ambiente de trabajo sea agradable y satisfactorio.

-