

T.8 LA FORMACIÓN

8.1 LA NECESIDAD DE FORMAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA

Una de las herramientas fundamentales con las que cuenta la empresa para desarrollar y optimizar sus RRHH es la política de formación a cargo de la empresa.

Es importante porque las empresas se mueven hacia un entorno cada vez más complejo y competitivo que los obliga a aprovechar todos los recursos y sus RRHH que generan ventajas competitivas sostenibles.

Enfoque de capacidades dinámicas y capital humano valioso a lo largo del tiempo, es decir, que el capital humano no se quede obsoleto con los cambios del entorno.

La política de formación va a ser fundamental para conseguir que este capital humano no se quede obsoleto (mejorar, renovar, crear)

Ventajas de la formación:

- **Para la empresa:**

- ◆ El capital humano no queda obsoleto
- ◆ Adaptar a los RRHH a los cambios
- ◆ Mejorar el rendimiento del trabajador por su cualificación
- ◆ RRHH mas motivados e implicados
- ◆ Emitir señales positivas (para atraer personal valioso a la empresa)

- **Para el trabajador formado**

- ◆ Podría obtener una mejora salarial
- ◆ Promoción o ascensos
- ◆ Más oportunidades profesionales dentro y fuera de la empresa
- ◆ Mejorará su reputación profesional, mayor reconocimiento
- ◆ Mejora su capital humano

Inconvenientes de la formación:

- **Para la empresa:**

- ◆ Muchos costes iniciales y los resultados o son intangibles o visibles a largo plazo.
- ◆ Riesgo de huida de personal formado
- ◆ No elegir bien el tipo de formación adecuada
- ◆ No tener claros los objetivos de la formación.

- **Para el trabajador formado**

- ◆ Formación muy específica
- ◆ Formación fuera del horario de trabajo
- ◆ Pagar parte del coste de la formación

Nexo con otras políticas de personal:

Promoción: en ocasiones necesita una mejora en la cualificación. Suelen ir ambas políticas paralelas.

Seguridad e higiene: nuevo puesto de trabajo, es necesario para influir en actitudes y aptitudes.

Retribución: complementos retributivos personales

Diseño de puestos: porque se marca el perfil de cualificación que necesitamos (perfil mínimo y el deseado)

Selección de personal: al plantear la oferta de empleo hay que tener claro el perfil mínimo que solicitamos

Valoración rendimiento personal: nos da la información sobre lo que hace un trabajador en un periodo de tiempo y puede detectar las deficiencias en la cualificación y se plantea una formación para solucionarlo.

Planificación de RRHH: se detectan las necesidades del personal

8.2 ÁREAS FORMATIVAS FUNDAMENTALES. TIPOLOGÍA.

La formación en general, puede ir dirigida a cubrir 3 áreas de individuo: habilidades o aptitudes (¿es capaz de hacerlo?), conocimiento (¿sabe hacerlo?) y actitudes (¿quiere hacerlo?)

Tipos de formación: no hay unanimidad de criterios, existen muchos

1.- Formación en habilidades y/o conocimientos: esta formación es la más habitual en las empresas. Se dice que es una formación muy tradicional que persigue adiestrar al empleado para que realice bien las tareas de un puesto. La suele dar personal interno de la empresa (jefe de puesto, compañeros, gerente del departamento de personal)

2.- Formación de reciclaje: Es una formación que se ofrece a determinados tipos de empleado para renovar su capital humano y que no se quede obsoleto. Ex// directivos. Lo suelen dar formadores externos. Ex// consultora, escuelas master, academias, universidades

3.- Formación estratégica: dirigida a informar a los empleados sobre las estrategias de la empresa, objetivos, cultura con el objeto de implicarles más en el proyecto empresarial. Normalmente lo ofrece la alta dirección de la empresa o el departamento de personal (formadores internos)

4.- Formación básica: es una formación que se ofrece para anticiparse a necesidades formativas comunes. (formación con visión a largo plazo)

5.- Formación de aprendizaje: (novedosa) se les enseña a los trabajadores a aprender, a resolver problemas, a enfrentarse a situaciones de crisis, a cambios

6.- Formación dirigida al trabajo en equipo: (novedosa) enseñan dotes de comunicación, flexibilidad, rotación por distintas funciones

7.- Otras: (específicas de algunas empresas)

Formación dirigida a la creatividad/innovación

Formación dirigida a la atención al cliente

Formación dirigida a ser más polivalente

8.3 EL PLAN DE FORMACIÓN. TÉCNICAS FORMATIVAS

El plan de formación tiene 6 etapas:

1.– Diagnostico de las necesidades de formación: Diagnosticar qué necesidades tiene, teniendo en cuenta tres elementos fundamentales:

Organización: objetivos, estrategias generales, proyectos, cambios que se preveen

Efectivos humanos: con qué cuenta la empresa en este momento, nº, cualificación, situación de los trabajadores

Tareas: qué tienen que realizar

2.– Formulación de objetivos para la formación: concretar los objetivos de formación y jerarquizar cuáles son más urgentes

3.– Contenido del plan: definir el plan de formación propiamente dicho: contenido, técnicas didácticas, profesorado (internos: directivos, departamento de rrhh. Y si tienen departamento de formación, supervisor o externos: profesional, consultora, escuela master, universidad), momento (fuera del horario laboral o durante), lugar (dentro o fuera de la empresa), destinatarios (tipo de empleado, edad, antigüedad, formación previa y la variable clave: si los destinatarios van a ofrecer resistencia)

4.– Desarrollo e implantación: si es a largo plazo o a corto plazo (< 1año)

5.– Evaluación: si la forma ha sido efectiva o no y ver si nos hemos desviado mucho: utilizando cuestionarios, observación directa, entrevistas, examen hay que evaluar la satisfacción con el curso de formación y preguntaremos a los trabajadores formados (Si los trabajadores formados han mejorado en conocimientos, actitud), también evaluaremos a los formadores.

6.– Seguimiento: seguir durante los meses posteriores a la formación si ha resultado beneficiosa para la empresa: control y nuevos planes de formación.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---



comparar

8.4 LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO VERSUS ESPECÍFICO.

Las empresas invierten en su capital humano y luego tratan de rentabilizar esa inversión. Una de las políticas que tiene que ver con ese capital humano es la política de formación para crear capital humano, perfeccionarlo, reciclar

Los costes que me supone esta inversión comparándolo con los beneficios o ventajas que me supone tener trabajadores formados (se incrementa la implicación, mejora la actitud de ese trabajador hacia el trabajo, se incrementa el rendimiento del trabajador)

Si los costes son menores que los beneficios, se obtiene una rentabilidad en la formación. En la práctica, comparar los costes con los beneficios es muy complejo porque los beneficios son intangibles y a largo plazo.

Capital humano de la empresa: introdujo este concepto el premio nobel: Becker, Gu

General: conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias profesionales que tiene un empleado que pueden ser valiosos en los distintos puestos y en distintas empresas.

Específico: conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias que un empleado consigue por desarrollar su actividad en un puesto o puestos específicos en una empresa y esto hace que sean muy valiosos en la empresa donde se forma pero pierde valor cuando se trata de trasladarse a otra empresa.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
CAPITAL HUMANO GENERAL	• Polivalencia • No su pone mucho coste su pérdida • Flexibilidad • Más barato	• Más fácilmente sustituible • Menos retribución que trabajadores específicos
CAPITAL HUMANO ESPECÍFICO	• Trabajadores muy valorados en la empresa (salario mas alto por el reconocimiento) • Fuente de ventaja sostenible • Disminuye la huida ya que consigue relaciones laborales a largo plazo • Trabajadores muy implicados	• Costes de pérdida muy altos para la empresa • Se le encasilla mucho en el puesto y reduce su gama de posibilidades profesionales

• ***NUEVOS TEMAS DE GESTIÓN DE CONOCIMEINTO. OTROS***

No son temas estrictamente de formación.

Anexo: exposición en Enero de la gestión del conocimiento.

Otros temas actuales:

- Inteligencia emocional: estudiar el lado subjetivo del empleado, aprovechar las emociones del individuo.
- Gestión de competencias: estudio de la competencia para aprovecharla.
- Gestión del aprendizaje: estudiar el aprendizaje individual, de grupo y organizacional.

Formación a través de internet: formación a través de nuevas tecnologías.

Fin T.8