

PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo".

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

ENFOQUE DE DIAGNÓSTICO A LA FORMACIÓN

En el siguiente cuadro, se ilustran tres niveles principales en el desarrollo, la puesta en marcha y la evaluación de las actividades de formación.

La estimación de las necesidades consiste en examinar las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad (CHC), así como la persona-individuo. Este proceso identifica las brechas que se convierten en los objetivos de la instrucción. En las etapas de formación y desarrollo, los objetivos se usan para seleccionar y diseñar el programa de instrucción, y para impartir la formación. Por último, la fase de evaluación abarca la aplicación de criterios que reflejen los objetivos y los modelos de evaluación con el fin de determinar si la formación cumplió con los objetivos originales. Los resultados de esta evaluación constituyen la base para una nueva estimación de las necesidades, y así continua el proceso.

ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

¿Alguna vez ha estado en una clase en donde el instructor no establezca ningún objetivo específico, y al parecer nadie sabe qué es lo que se intenta lograr? Si es así, usted sabe que es muy posible realizar la formación sin objetivos específicos, pero nunca sabrá si funciona. La estimación de las necesidades para la formación es un caso especial del proceso general de elección de objetivos y modelos de evaluación. De hecho, los objetivos de la planificación del talento humano son el comienzo para el análisis de las necesidades de formación. Las brechas entre los resultados deseados y los reales, los logros de unidad, los niveles de desempeño del trabajador y otras características de éste pueden ser los objetivos de la formación bajo dos condiciones:

- ü Deben considerarse lo suficientemente importantes como para merecer la atención de la organización

- ü Deben obtenerse por medio de la formación.

La formación no es una panacea. A menudo lo que al principio parecía ser un problema de formación se dirige de mejor manera por medio de otras actividades. En ocasiones, la formación se diseña directamente en respuesta a la petición del empresario. Sin embargo, con mayor frecuencia, deben desarrollarse las necesidades mediante el proceso de análisis de las necesidades. Las necesidades de formación pueden identificarse en los niveles de la organización, trabajos, tareas, CHC o el puesto de trabajo, y en el del individuo-persona.

Análisis de la organización

El análisis de las necesidades en el nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización y la necesidad por determinar el ajuste de la formación. La "organización del aprendizaje" se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y la elevación de los niveles de vida. Mientras no haya un consenso en el significado exacto de la organización del aprendizaje, muchos estarán de acuerdo en que dicha organización abundará en incertidumbre, le dará poder a los directores medios, constantemente se esforzarán en mejorar y fomentará la lealtad colectiva. La organización del aprendizaje proporciona ejemplos de necesidades a nivel organizacional que podrían dirigirse por medio de la formación. Se puede categorizar las necesidades a nivel organizacional como mantenimiento, eficiencia y cultura de la organización.

El mantenimiento de la organización pretende asegurar un abastecimiento estable de habilidades. Se relaciona estrechamente con la planificación del empleo y la planificación de la sucesión. Los desequilibrios de las habilidades pueden iniciar una necesidad de formación para preparar a los individuos a cambiar a nuevas tareas de empleo o a tomar roles rediseñados.

La eficiencia de la organización se relaciona con la eficiencia objetiva en el modelo de diagnóstico. Las ganancias, los costos laborales, la calidad del producto y otras medidas podrían significar brechas que la formación puede estrechar. En efecto, una razón importante para aumentar la formación en muchas organizaciones es que la fuerza de trabajo existente debe adquirir habilidades para tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo y mostrar otros comportamientos en apoyo a la "calidad".

La cultura de la organización refleja el sistema de valores o la filosofía de la organización. Al examinar este factor, se puede identificar las áreas en donde la formación puede ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los empleados.

Análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento-habilidad-capacidad

Anteriormente se describieron los procedimientos para el análisis de los puestos de trabajo y para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto de trabajo.

Estos documentos ofrecen una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de formación, y algunos enfoques de análisis del puesto de trabajo pueden proporcionar información específica acerca de las habilidades o los conocimientos necesarios para realizar las tareas del puesto de trabajo. Con frecuencia los cambios en el equipo usado en el proceso de producción motivarán las necesidades de formación.

Análisis de la persona

Examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado, y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado. Sin embargo, a menudo los directores rehúsan efectuar dichas evaluaciones del desarrollo debido a que los empleados suelen tener reacciones negativas ocasionadas por la identificación de las brechas en su desempeño. Con frecuencia es mejor realizar evaluaciones con propósitos de recompensa o retroalimentación que con objeto de identificar las necesidades de formación.

Comparación y uso de los métodos de estimación de necesidades

En el cuadro siguiente, se comparan varias técnicas de estimación en términos de la oportunidad para implicar a los participantes, la necesaria implicación de los directores o supervisores, el tiempo requerido, costo y si el proceso proporciona datos que se puedan cuantificar (expresar en números). La implicación del alumno puede ser útil para promover la motivación y un sentido de responsabilidad para que la formación tenga éxito. La implicación de la dirección puede ayudar a constituir una base de apoyo y motivación para los alumnos, con el fin de que utilicen sus nuevas habilidades cuando regresen a sus puestos de trabajo. Una vez que todo se encuentre en equilibrio, serían preferibles los métodos que requieren menos tiempo, cuestan menos y producen información que puede documentarse como números.

SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

"El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos".

Obsérvese que el aprendizaje se define en forma amplia e incluye mucho más que la simple capacidad para afirmar hechos o nuevos conocimientos. Antes de que se lleve a cabo la información, debe existir ciertas condiciones previas para que se logre el aprendizaje. Al diseñar los programas de formación es preciso establecer tales condiciones previas.

Habilidad del alumno para aprender

Los individuos ingresan a la formación con diferentes experiencias, grados distintos de familiaridad con el material y diversas capacidades físicas y mentales. Las personas encargadas del diseño de la formación deben asegurarse de que sus demandas se ajusten a las habilidades del alumno. Es probable que la formación que sea muy difícil o muy fácil resulte muy poco efectiva. La inteligencia general u otras habilidades pueden predecir el desempeño posterior, pero las habilidades que contribuyen al desempeño difieren de acuerdo con la etapa del proceso de aprendizaje en que se encuentren los alumnos. Ponerlos a prueba antes de empezar la formación puede ayudar a asegurar que logren buenos resultados. Se ha demostrado que las pruebas de muestras de trabajo pueden pronosticar la disposición a la formación, aunque se pronostica mejor esta disposición a corto plazo que a largo plazo.

Motivación del alumno por aprender

Incluso los alumnos más hábiles no aprenderán a menos que se encuentren motivados para hacerlo. Los factores que afectan la motivación del alumno incluyen el establecimiento de metas, el refuerzo y las expectativas.

· Establecimiento de metas. Los modelos para el establecimiento de metas postulan que las metas o intenciones conscientes de los individuos regulan sus comportamientos. Entonces, el trabajo del formador es lograr que los alumnos adopten o asimilen las metas de formación del programa. Kenneth Wexley y Gary Latham identifican tres puntos clave en la motivación del alumno:

a.- los objetivos del aprendizaje del programa deben comunicarse al principio y en varios puntos estratégicos durante el programa.

b.- los metas deben tener la suficiente dificultad para que constituyan un reto adecuado para los alumnos y de esta manera, permitirles que sientan satisfacción cuando las alcancen, pero no deben ser tan difíciles que no se puedan lograr.

c.- la meta final del programa completo debe complementarse con submetas (pruebas de trabajo, cuestionarios, periódicos), a fin de mantener los sentimientos de logro y motivarlos a que se preparen para el próximo obstáculo.

· Refuerzo. Según la teoría del refuerzo, la frecuencia de un comportamiento se encuentra influida por sus consecuencias. Se puede configurar el comportamiento reforzando progresivamente los acercamientos al comportamiento deseado. Es necesario administrar el refuerzo tan pronto como se logre el comportamiento deseado. Cuanto más familiarizado esté un formador con un grupo de alumnos, más probable será que los refuerzos puedan adaptarse a los alumnos.

· Teoría de las expectativas. En la teoría de las expectativas se afirma que los individuos están motivados a elegir el comportamiento alternativo que es más probable que tenga las consecuencias deseadas. Hay dos aspectos en la expectativa: primero, el alumno debe creer que mejorar sus habilidades o conocimientos tendrá resultados valiosos; segundo, el alumno debe creer que participar en el programa de formación puede hacer que mejoren sus habilidades y conocimientos y, por tanto, que se aprecien sus resultados. Esto puede parecer obvio, pero la gente que ha estado desempleada por largo tiempo no suele tener estas expectativas; no esperan que el esfuerzo dedicado a aprender nuevos comportamientos en un programa de formación pueda conducirlos a conseguir empleos significativos. Los formadores no deben suponer que los alumnos cuentan con percepciones precisas acerca de las contingencias de recompensa. Se les debe decir a los alumnos qué resultados se pueden esperar si se lleva a cabo de manera satisfactoria el programa de formación.

Práctica activa

Para lograr el máximo aprendizaje, es necesario que haya una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. La práctica debe continuar más allá del punto en donde las tareas puedan realizarse con éxito repetidas veces. Las sesiones de práctica distribuidas (divididas en segmentos) son más efectivas que las prácticas en masa, un hecho ignorado a menudo en los programas de formación a causa de la conveniencia.

Conocimiento de los resultados

Imagine que se está aprendiendo a jugar boliche y que una cortina impide observar si la bola derriba algunos pines. Si desconoce el resultado de sus intentos, será muy difícil mejorar. Los errores se eliminan más rápido cuando los alumnos reciben retroalimentación acerca de sus éxitos o fracasos. Dicha retroalimentación puede recibirse de la tarea misma o bien de los formadores o los modelos de roles. Es importante que se proporcione la retroalimentación en forma inmediata a las acciones que provocan los resultados, de manera que los aprendices puedan relacionar sus acciones con los resultados. Así mismo, la retroalimentación debe ser precisa, pues se ha demostrado que, en ausencia de retroalimentación, los aprendices intentarán lograr más consistencia, aunque esto provoque que se equivoquen con más frecuencia. El siguiente cuadro muestra un modelo de evaluación de la capacitación.

Retención

Con el fin de utilizar la formación, ésta se debe retener lo suficiente para aplicarse en situaciones de trabajo reales. La cantidad de retención depende de: (1) qué tan bien se aprendió la tarea y repetirla incluso después de alcanzada la destreza mejora la retención; (2) el significado del material, el cual puede mejorarse al demostrar constantemente cómo se relaciona la formación con el trabajo de los alumnos, o al proporcionar estructuras organizadas; (3) la cantidad de interferencia, ya sea de conocimientos previos que contradigan la formación o de eventos subsecuentes que distraigan o debiliten la formación; (4) los motivos o las percepciones que pueden ocasionar que evitemos recordar aspectos desagradables.

La transferencia entre la formación y el trabajo

Cuando se forma para los comportamientos en el trabajo, es muy importante que el aprendizaje mostrado durante la formación se transfiera y utilice en situaciones de trabajo reales. La transferencia es mayor cuando se requieren las mismas tareas y responsabilidades tanto para la formación como para el trabajo. La transferencia es mínima cuando la tarea de la formación y el tipo de respuestas requeridas son diferentes a las del trabajo. La transferencia se encuentra influida por el diseño de la formación, las características del alumno y el ambiente de trabajo. Así mismo, la resistencia activa o el resentimiento en la situación de trabajo pueden inhibir la transferencia. El compromiso de la alta dirección con la formación y su transferencia al trabajo puede ayudar a reducir al mínimo estos problemas.

El ambiente de la instrucción y los instructores

Es obvio que las características del ambiente de la instrucción y de los instructores afectan la eficacia de la formación.

§ El ambiente de la instrucción. Las investigaciones indican que el ambiente de la instrucción puede diseñarse a partir de nueve aspectos básicos:

- 1.- Obtener la atención
- 2.- Informar a los aprendices acerca de los objetivos
- 3.- Recordar los requisitos en forma estimulante
- 4.- Presentar el material que motive la formación
- 5.- Proporcionar la orientación al aprendizaje, como son las indicaciones verbales, sugerencias y el contexto
- 6.- Fomentar el desempeño, como pedir la solución a un problema
- 7.- Proporcionar retroalimentación
- 8.- Estimar el desempeño
- 9.- Aumentar la retención y la transferencia, proporcionando una gran cantidad de ejemplos o problemas

§ La preparación del instructor. También es importante que el instructor esté bien preparado. Los instructores deben asegurarse de que han realizado lo siguiente:

- 1.- Dar difusión al programa
- 2.- Informar a todos acerca del tiempo, el lugar y los planes
- 3.- Organizar las instalaciones
- 4.- Verificar los requisitos físicos como asientos, comida y provisiones

- 5.- Asegurar el equipo necesario y que funcione de manera adecuada
- 6.- Establecer los objetivos de la formación
- 7.- Estudiar el plan de lección para anticiparse a las respuestas del grupo y preparar experiencias, ejemplos e historias
- 8.- Inculcar entusiasmo personal por el tema

Aunque esto parece obvio, es probable que se recuerde haber impartido o asistido a una clase que no se concluyó satisfactoriamente, porque se omitió alguno de estos puntos.

ELECCIÓN DEL CONTENIDO DE LA FORMACIÓN

Áreas comunes del contenido de la formación

La formación de habilidades para ejecutivos, directores y profesionales técnicos es lo más común, mientras que quienes se encuentran cerca del inicio de la escalera jerárquica suelen recibir menos atención por parte del departamento de formación. Esto no significa que no se forma a los empleados de producción, sino que se les forma de maneras que están fuera del presupuesto de formación formal de la organización. Las habilidades que pertenecían a los directores o profesionales técnicos pueden convertirse en fundamentales para un trabajo de producción efectivo.

Orientación

A menudo la primera experiencia de formación de los nuevos empleados es su orientación hacia su nuevo empresario. Podría preguntarse por qué se analiza este punto. La orientación empieza antes de que la persona ingrese a la organización, ya que las actividades como el reclutamiento, las entrevistas previas de trabajo, las entrevistas de selección y otras actividades de reclutamiento y selección envían señales a los empleados potenciales. Sin embargo, la razón por la que se analiza esto aquí es que la orientación incluye el aprendizaje, así como abandonar ciertos valores, actitudes y comportamientos conforma el reclutado aprende las metas de la organización, los medios para lograrlas, las responsabilidades básicas del puesto de trabajo, los comportamientos de trabajo efectivos y las reglas laborales.

Desarrollo de la dirección

Las habilidades para ejecutivos y directores se enseñan más comúnmente por medio de programas de formación formales, aun cuando muchas de estas habilidades se aprenden también mediante las experiencias en el puesto de trabajo. A menudo estas habilidades son menos observables, y el director que se está formando asume una gran responsabilidad para desarrollarlas.

ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS PARA IMPARTIR INFORMACIÓN

Formación en el lugar de trabajo

La mayor parte de la formación se imparte en el lugar de trabajo, sobre todo en el caso de empleados a nivel no directivo. De hecho, es probable que la formación en el lugar de trabajo se utilice más que la formación que la formación fuera de éste; a menudo es informal y raras veces a parece en las estimaciones formales de las actividades de formación.

En un programa típico de formación en el lugar de trabajo, se ubica al alumno en una situación laboral real, en donde un trabajador experimentado o un supervisor demuestran el trabajo y los trucos del oficio. Con la formación en el lugar de trabajo se evitan las principales dificultades de la formación fuera de éste: falta de relevancia y refuerzo en la situación real de trabajo.

Aunque en la situación de trabajo la formación suele requerir escasos recursos de formación y se da de manera más natural, también tiene sus riesgos. Los trabajadores novatos pueden dañar la maquinaria, producir con calidad deficiente, molestarse con los clientes y desperdiciar material. Se puede tomar precauciones rigurosas para no poner en peligro la seguridad de los demás empleados.

Conferencias

Las conferencias consisten en que un instructor presente el material a un grupo de aprendices. Éste es el enfoque que prevalece en las escuelas y en la mayor parte de los programas de formación industrial. El desarrollo e impartición de las conferencias es relativamente es relativamente económico y éstas pueden resultar efectivas al proporcionar conocimientos reales en forma rápida y eficiente. Sus desventajas son la naturaleza unilateral de la comunicación; la indiferencia a las particularidades del aprendiz en su estilo, capacidad e interés, y la falta de retroalimentación para el aprendiz. Muchas de estas dificultades se pueden superar con una conferencia competente que combine de manera efectiva la discusión en la sesión de aprendizaje. Así mismo, la instrucción uno a uno, en la cual un instructor se entrevista con un aprendiz a la vez, puede superar muchas de estas desventajas. Las pruebas con respecto a la efectividad de las conferencias son escasas en comparación con otras técnicas, pero su familiaridad y bajo costo ayudan a evitar que se les descarte, sólo por ser menos excitantes o elaboradas que otras técnicas.

Técnicas audiovisuales

En este grupo se incluyen las grabaciones, las películas y las diapositivas que pueden distribuirse a los aprendices y usarse en forma independiente o junto con otros métodos de formación. La creciente facilidad en el uso y la disminución en los precios de las cámaras de video y los sistemas de audio hacen posible que las organizaciones produzcan sus propios videos de formación a precios relativamente bajos. Los videos con calidad profesional son más costosos, pero pueden tener más atractivo e impacto.

La ventaja de las técnicas audiovisuales es su capacidad para brindar con rapidez una formación consistente a una gran cantidad de individuos, sin estar constreñidos por los límites de tiempo del instructor o por los requisitos de contar con los instructores y los aprendices en el mismo sitio. Las técnicas audiovisuales producidas a nivel profesional pueden generar también más atención y participación, siempre y cuando se construyan bien. Una vez producidas, las películas, las diapositivas y las grabaciones, su distribución resulta menos costosa.

Instrucción programada

Este enfoque se refiere a la instrucción que el aprendiz por sí mismo va programándose, y que le presenta una serie de tareas, además de permitirle evaluar el éxito en intervalos durante la formación, y proporcionarle retroalimentación sobre las respuestas correctas e incorrectas conforme avanza el aprendiz. Los enfoques de la instrucción programada se pueden incorporar en

libros, máquinas y mas recientemente en computadores, y la instrucción programada se utiliza para formar en cualquier área, desde matemáticas en la escuela elemental hasta reglas de control del tráfico aéreo. Los programas de la instrucción programada pueden proceder por medio de una secuencia ordenada de experiencias o bien dividirse desde un punto a otro, dependiendo de qué también comprenda el aprendiz las diferentes partes del material.

Instrucción asistida por computadora

En este tipo de instrucción se utiliza un computador para presentar el material, evaluar las respuestas del aprendiz, proporcionar la retroalimentación apropiada y tomar decisiones acerca de qué se presentará más adelante, a menudo con base en el patrón de respuestas del aprendiz. Por supuesto, esta formación es importante para los puestos de trabajo en donde los empleados trabajarán directamente con los computadores. Sin embargo, los avances tecnológicos hacen posible presentar el material de casi cualquier tema. Las computadoras se pueden relacionar con los videodiscos, los cuales almacenan el material de audio y video que puede presentarse, como un programa de televisión o una película. Esta instrucción por medio de videodiscos interactivos permiten al aprendiz observar y escuchar cosas que nunca experimentará en la realidad, como por ejemplo el choque de un jet, la explosión de una planta nuclear o la mezcla de sustancias químicas peligrosas.

La formación con base en el computador comparte muchas de las ventajas de la instrucción programada, a la vez que aumenta la posibilidad de adoptar la formación al aprendiz, utilizar el audio y video de entretenimiento para ilustrar los puntos del aprendizaje y proporcionar un atractivo ambiente de formación. Al agregar el audio y el video se proporciona una gran flexibilidad para enseñar conceptos complejos, y al reducir el gasto de impartir la formación se pueden compensar los costos de desarrollo iniciales.