

## ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO INDIVIDUAL EN EL TRABAJO

**Dr. Armando Aruca Bacallao**

Universidad de la Habana (Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas).  
Doctor en Ciencias de la Educación  
Profesor auxiliar de Gerencia de Proyecto I y II y Economía Política del Socialismo  
Carrera de Ingeniería Nuclear y Energética  
Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas (InSTeC)  
armando@instec.cu

### RESUMEN

El desarrollo impetuoso de las tecnologías, los cambios en los métodos y en los procesos de trabajo han provocado la necesidad de renovación, regeneración y sostenibilidad de la organización. La formación se convierte en un arma de respuesta que le permite a la empresa energizarse, balancearse y adaptarse evolutivamente a esos cambios. El trabajo busca establecer las etapas necesarias para desarrollar un plan de formación que contribuya al mejoramiento individual en el trabajo, permita un aumento del rendimiento y la adaptabilidad de la organización a su entorno.

**PALABRAS CLAVES:** Formación, plan, etapas, organización, mejoramiento humano.

### Introducción

Los cambios a los que están sometidas las empresas, hacen necesaria una formación permanente del personal a todos los niveles. El desarrollo de la ciencia y la técnica con un gran impacto en los procesos, la gestión y la tecnología hace que se vuelva muy pronto obsoleto los conocimientos adquiridos en centros académicos, así como las experiencias alcanzadas en los puestos de trabajos. Las empresas tienen que adaptarse a la teoría de la evolución y preparar a su personal para el reto que impone el desarrollo científico.

La humanidad está sujeta a los principios de Herbert Spenser, (1891), en su teoría de la evolución plantea que se transita de una forma coherente a una más coherente, que pasamos del estado homogéneo a lo heterogéneo y de lo indefinido a lo definido, o sea, a través de la diferenciación avanzamos de lo simple a lo más complejo, de sistemas organizados a sistemas integrados, participativos, colaborativos, auténticos y democráticos.

La formación es la clave del desarrollo, de la competitividad y del éxito, las organizaciones que quieran evolucionar en el tiempo tendrán que dedicar grandes recursos a la preparación del personal, todas las organizaciones tienden a un estado heterogéneo pues quieren marcar la diferencia en el mercado. Los líderes que se mantienen en la homogeneidad tienden a conducir

a las organizaciones al cansancio, al aburrimiento, al tedio, al desinterés y a la muerte empresarial.

### **Objetivo general**

El objetivo del trabajo es el establecimiento de las etapas necesarias para desarrollar un plan de formación que contribuya al mejoramiento individual en el trabajo, permita un aumento del rendimiento y la adaptabilidad de la organización a su entorno.

### **Desarrollo**

Un gran número de deportistas cubanos reconocen que sus triunfos en el deporte (atletismo, boxeo, lucha libre, judo y otros) son derivados de un fuerte entrenamiento y hacen alusión a sus entrenadores, muchos de ellos coinciden en sus entrevistas al afirmar, que buscaban un resultado más allá de sus posibilidades y que sus entrenadores les exigían ese desempeño exitoso.

Según Goldsmith (2003), la formación es una relación íntima y de apoyo mutuo entre formador y estudiantes que están preparados para mejorar de formas significativas. Ambas partes son responsables de hacer que la relación funcione y produzca resultados significativos para cada uno. El adiestramiento exitoso requiere de una actitud positiva hacia los errores, y una actitud abierta al aprendizaje de ambas partes.

La formación se ha convertido en algo aceptado por las artes, el deporte, la ciencia, o sea, todos concuerdan que es un método efectivo para mejorar el desempeño individual en lo que se quiera realizar.

Un concepto acerca de la formación lo aporta Rul-lan Buades (1996), planteando que es el proceso de desarrollo de los conocimientos, las aptitudes técnico-profesionales y las actitudes humanas del personal, con el objetivo de mejorar su desempeño en el puesto de trabajo y ayudar a su autorrealización.

La formación es sumamente importante para las organizaciones del tercer milenio. En la actualidad son los departamentos de recursos humanos los encargados de velar por la formación continua del trabajador, normalmente tienen un personal dedicado a evaluar las necesidades de adiestramiento y son los facultados de contratar formadores externos, desarrollar programas internos de formación, seleccionar al personal para su adiestramiento en otras organizaciones formadoras, permitirle a sus trabajadores la continuidad de estudios a través de postgrado, diplomados, maestrías y doctorados en las universidades.

Los departamentos de recursos humanos para evaluar las necesidades de formación en la organización toman en cuenta dos elementos que son vitales: el análisis de puesto de trabajo y la evaluación del desempeño

El análisis de puestos de trabajo es una actividad que busca establecer con claridad y detalladamente las funciones, tareas u operaciones que diariamente realiza un trabajador y que identifican el puesto de trabajo que ocupa, determinar los requisitos que debe reunir la persona para realizar dicha actividad en cuanto a capacidad física, e intelectual, o sea, conocimientos, experiencias, habilidades, etc., y precisar las condiciones físicas bajo las cuales debe realizar el trabajo.

La evaluación del desempeño expresa lo que realmente el trabajador hace y lo evalúa en un contexto concreto de tiempo y espacio, tomando en cuenta su actuación y rendimiento, se caracteriza por ser formal, ya que utiliza técnicas y métodos racionales que aplican reglas preestablecidas; es temporal, en algunas organizaciones se evalúa el desempeño dentro de un período, normalmente un año; es homogénea, de manera que todo el personal es valorado según los mismos criterios, lo que posibilita la comparación de los resultados obtenidos; y es objetiva, debido a que los resultados deben ser medibles.

Con el análisis de puesto de trabajo que expresa las características de cada puesto de trabajo, el grado en que deberían estar presentes estas características en cada puesto de trabajo y la evaluación del desempeño, que dice lo que realmente hace el trabajador en su puesto. Con esta información se puede obtener las posibles diferencias entre lo que debería hacer el trabajador y lo que hace y determinar las causas que provocan este comportamiento, entre ellas, la ausencia de una formación adecuada.

Muchas de las dificultades que encuentran las personas en el trabajo no son resultado de sus acciones o personalidades individuales. Por el contrario, sus problemas son sistémicos y no pueden ser resueltos aislados del resto del equipo, o incluso de la organización como un todo. Para ayudar a uno, a menudo es necesario ayudar a todos. En este sentido el adiestramiento significa enfrentar los problemas holísticamente y vencer obstáculos organizacionales junto a los asuntos subyacentes que los generaron. (Goldsmith, 2003).

Por ello, la necesidad de desarrollar un plan de formación que oriente al trabajador a mejorar su rendimiento en el trabajo.

### **Plan de Formación**

Todo plan de formación para trabajadores debe contener una integración entre la formación práctica y la formación teórica, la tendencia a nivel mundial en la actualidad es orientarse hacia la formación práctica o formación-acción o learning by doing o formación por la experiencia como también se le conoce.

Según Fiol (1997), a la formación teórica se le considera como muy tradicional, orientada esencialmente hacia lo que los formadores saben enseñar y poco hacia lo que los trabajadores en formación deben aprender, restándole participación a los estudiantes y excesiva al formador, poniendo demasiado

énfasis en conceptos y teorías consideradas como inútiles, desfasadas de la realidad diaria de las empresas, poco práctica y alejada de las preocupaciones de los trabajadores, etc.

Sin embargo, según Fiol (1997), la formación-acción es considerada como una formación que responde de manera satisfactoria a todas las necesidades de los trabajadores en formación, esta orientada hacia lo que ellos desean aprender, los cuales se sienten más directamente involucrados en las situaciones de aprendizajes, los designa como actores principales del proceso de aprendizaje, siendo el formador solamente un facilitador, permite a cada uno de ellos trabajar sobre un problema real al que se enfrenta, facilita la búsqueda de solución, es eminentemente concreta y conduce a resultados observables y medibles.

La formación teórica es tan importante como la formación-acción, el renunciar a una de ellas es excluir sus cualidades, es tan necesario el desarrollo de un pensamiento concreto como abstracto. El trabajador en su relación con el contenido de trabajo, los objetos de trabajo desarrollan una actividad mecánica y repetitiva requiere de un pensamiento concreto, ya que para él lo importante es dar resultados, es encontrar la solución. Sin embargo, en su relación con la generación de ideas, la transformación de los contenidos de trabajo, los objetos de trabajo y la innovación requiere de un pensamiento abstracto pues lo importante es la investigación.

Según Fiol (1997), los planes de formación cuando se apoyan en la formación teórica hacen énfasis en el “saber”, o sea, los conocimientos y permite el desarrollo de competencias, tales como enfoques, razonamientos, métodos, etc, que son transferibles de un puesto de trabajo a otro; la formación-acción hace énfasis en el “saber hacer”, las habilidades y desarrolla la capacidad operativa en el trabajador que difícilmente es transferible de un puesto a otro. La integración de ambas formaciones hace énfasis en el “saber estar”, las actitudes y desarrolla la capacidad de comprender y de adaptarse a una situación en todos sus componentes.

#### Etapas del plan de formación

##### 1. Etapa preparatoria

- Determinación de los objetivos generales de la organización
- Determinación de los objetivos del departamento de recursos humanos
- Determinación de los objetivos de formación

##### 2. Etapa de planeación del programa de formación

- Inventario de necesidades
- Fijación de objetivos de formación
- Organización del programa de formación

##### 3. Etapa de estructuración

- Métodos de formación
- Técnicas de formación

#### 4. Etapa de realización

- Focalización en el formador
- Focalización en el contenido
- Focalización en los participantes

#### 5. Etapa de evaluación

- Evaluación del aprendizaje
- Evaluación del curso

Descripción de las etapas:

##### I. Etapa preparatoria

- Determinación de los objetivos generales de la organización
- Determinación de los objetivos del departamento de recursos humanos
- Determinación de los objetivos de formación

#### Determinación de los objetivos generales, departamentales y de formación

Todo plan de formación debe responder a las necesidades e intereses de la organización, éstas van a estar presentes en la declaración de objetivos, de aquí la importancia de garantizar la conveniencia de los objetivos a través de una integración vertical.

La integración vertical busca que los objetivos sean compatibles entre si y a todos los niveles. Los objetivos deben estar escalonados en forma de pirámides. En la cúspide se coloca al objetivo supremo, el más importante para luego soportar este macro objetivo, con otros objetivos más particulares. Es decir, los objetivos que se generan a nivel de la dirección van a tener una influencia directa en los objetivos del departamento de recursos humanos y a su vez en los objetivos declarados para la formación del personal. Por ejemplo, un objetivo general de la organización como la modernización de una planta de producción va influir en los objetivos del departamento de recursos humanos, objetivos tales: como la adquisición y selección de un personal más polivalente, mejorar la cualificación del personal ya existente, etc. Y a su vez en los objetivos de formación, en cuanto a duración y contenidos del aprendizaje, etc.

##### II. Etapa de planeación del programa de formación

- Inventario de necesidades (constituye un referente Rul-lan Buades, (1996)
- Fijación de objetivos de formación
- Organización del programa de formación

Inventario de necesidades. Es un listado de todas las necesidades de formación de la organización. Estas necesidades de formación toman en cuenta tres elementos: el análisis de la organización, el análisis de cada puesto de trabajo y el análisis del personal.

1. El análisis de la organización es para determinar en qué áreas ha de darse la formación.
2. El análisis de cada puesto de trabajo es para fijar un contenido de formación que ayude a mejorar el desempeño de las funciones asignadas a cada puesto.
3. El análisis de personal es para establecer que habilidades, aptitudes y conocimientos posee cada uno, y las áreas en que debe mejorar.

Fijación de objetivos de formación. Los objetivos son metas y prescriben un ámbito definido. La planeación define los objetivos de una acción de formación en términos de aprendizaje y facilita las etapas ulteriores de estructuración, realización y evaluación.

Según Fiol (1995), los objetivos de aprendizajes indican a los participantes que deben ser capaces de lograr al finalizar la acción de formación, guían el aprendizaje de los participantes, y su logro es observable y medible por el formador y los participantes.

Los objetivos de formación deben responder a las necesidades de las áreas de desempeño en la cual es vital mantener o mejorar el nivel actual de trabajo, la planificación se realiza a corto, medio y largo plazo, buscando integrar todas las etapas de forma que los participantes que se forman comprueben el avance en sus conocimientos y capacitación profesional.

#### Organización del programa de formación.

La organización del programa de formación enfrenta cinco elementos: quién impartirá la formación, quiénes recibirán el curso, costos del curso, tiempo del curso y lugar del curso.

Quién impartirá el curso. El instructor puede ser externo o interno perteneciente a la propia organización con años de experiencia en la materia a impartir y que posea conocimientos pedagógicos.

Quiénes recibirán el curso. En Cuba están presentes un conjunto de principios socialistas que tienen una influencia en lo político, lo económico y lo social pero la organización empresarial no está exenta de este dominio; por tanto, por muy cara que sea la formación todos los miembros de la plantilla en la organización tienen derecho a un desarrollo personal a través de la formación.

Costos de formación. En Cuba los costos de formación son llevados dentro del área contable y no se les transfieren a los participantes, no se valoran los

costos de formación, no se hace reconocimiento de la rentabilidad de la formación. Por ende, no existe preocupación por parte de la empresa que personas aprovecharían mejor una acción de formación, eso significa que se forman personas que están cercanas a la jubilación, a jóvenes que quizás abandonen la organización o personas que ya están formadas. La filosofía que mueve a la organización empresarial cubana es que el ser humano no es un costo sino una inversión pues en la realidad el adiestramiento del personal no le cuesta nada.

**Tiempo de formación.** Los cursos de formación pueden ser intensivos o prolongados, otra consideración es que pueden ser impartidos durante o fuera de la jornada laboral. La aceptación o rechazo de cualquiera de estas formas responde a los intereses de la organización.

**Lugar de formación.** La formación puede ocurrir tanto en el interior de la organización como hacia el exterior. La decisión sobre el lugar donde impartir el adiestramiento dependerá del tipo de curso, de las instalaciones y de los recursos que se dispongan.

### III. Etapa de estructuración

- Métodos de formación
- Técnicas de formación

**Método de formación.** Los métodos de formación que pueden ser utilizados son el deductivo, inductivo y de descubrimiento, los cuales poseen características diferentes. El método deductivo se caracteriza por ser un método afirmativo y directivo, basado en presentaciones de teorías difíciles de descubrir, estructurado sobre un tiempo limitado y como inconveniente tiene la poca intervención de los participantes. El inductivo es un método más participativo, interrogativo y directivo, la temática que se desarrolla permite el debate y con ello logra una comprensión interiorizada del tema, facilita el trabajo en grupos pequeños y requiere de una preparación minuciosa por parte de los participantes. El de descubrimiento es un método activo y no directivo, centrado en el aprendizaje de saber-hacer, o sea, formación-acción, requiere de creatividad y demanda de mucho tiempo.

**Técnicas de formación.** En los programas de entrenamiento es mucho más factible desarrollar una formación-acción pero que esa formación sea reforzada con la presencia de una formación teórica para que se centre a la vez en el saber, el saber hacer y el saber estar; es decir centrada en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes donde se empleen proyectos de acción, utilizando situaciones reales de trabajo a las que se enfrentan los participantes y desarrollando grupos pequeños de trabajo para que se apoyen en un intercambio de experiencias. Lógicamente, los docentes pueden utilizar también las técnicas tradicionales declaradas a través del cubo de aprendizaje.

### IV. Etapa de realización (constituye un referente importante Fiol, (1995))

- Focalización en el formador

- Focalización en el contenido
- Focalización en los participantes

Focalización en el formador. La meta de la enseñanza de un formador es que los participantes logren el aprendizaje deseado. El formador debe crear las condiciones para que el aprendizaje sea efectivo; los objetivos deben estar correctamente definidos y claramente reconocido por el docente y aceptados por los participantes; es indispensable diagnosticar el nivel de conocimientos, las expectativas y el humor de los participantes respecto al tema a tratar, antes de empezar la formación; el formador debe a priori tener confianza en los participantes, darles confianza en su capacidad de aprender y darles ánimo. No hay proceso de formación exitoso sin confianza recíproca.

La enseñanza consiste en la planeación, la estructuración, la animación, la evaluación y el seguimiento de situaciones de aprendizaje, etapas de un proceso que se interrelacionan y se entrelazan; no hay proceso educativo exitoso sin un ánimo de afinidad intelectual y afectiva entre el formador y los participantes; la relación que un formador mantiene conscientemente o inconscientemente con el saber que desea transmitir (placer, aburrimiento, dudas, incredulidad, estado de ánimo, etc.) juega un papel en el aprendizaje de los participantes, así como el clima del grupo dentro del aula. Después de haber transmitido conocimientos, el formador debe asegurarse sistemáticamente de la capacidad de asimilación, análisis y crítica de los participantes con respecto a estos conocimientos.

Focalización en el contenido. Los contenidos apoyados a través de una estrategia metodológica garantizan la interacción entre el docente y los participantes y logra que éstos integren conocimientos, valores y conductas, resultados que les permitirán a los participantes ser agentes activos en la transformación y creación, generando un impacto positivo en los contenidos de trabajo, equipos, herramientas y productos.

Focalización en los participantes. Un participante está predispuesto a aceptar y recibir una formación solamente cuando no ha comprendido y reconocido el interés que le puede encontrar; el aprendizaje es un enriquecimiento del saber, del saber hacer y el saber estar; no hay aprendizaje auténtico sin un deseo o una necesidad que motive el aprendizaje; el aprendizaje más firme es el que puede entrar en resonancia con la experiencia de los participantes. Los participantes aprenden mejor lo que hacen que lo que vieron hacer, y no olvidan nunca lo que han descubierto por sí mismos; no hay aprendizaje duradero y arraigado sin una problemática que estimule la reflexión y el razonamiento.

#### V. Etapa de evaluación

- Evaluación del aprendizaje
- Evaluación del curso

En la evaluación de la formación hay que evaluar la eficacia y efectividad de la formación.

Evaluación del aprendizaje. La eficacia de la formación expresa como los participantes han alcanzado los objetivos que se propusieron en el curso, por ello el formador formula una opinión bastante precisa sobre la calidad del aprendizaje de cada participante.

Evaluación del curso. La efectividad de la formación expresa el grado en que el curso lleva a cabo los objetivos que se propuso y la transformación en el rendimiento de los participantes. Los participantes a través de un cuestionario expresan el grado de satisfacción general sobre el curso, tomando en cuenta los factores siguientes: el grado de dificultad del curso, la carga de trabajo, la percepción global del curso, el nivel de aplicación de los conocimientos, los objetivos, los contenidos, los métodos, las técnicas, los materiales didácticos, el guión pedagógico, la animación del profesor, la duración del curso y su organización en el tiempo, etc.

El desarrollo de etapas en un plan de formación es importante para garantizar la coherencia de proceso, el grado de interdependencia y escalonamiento que hay entre las distintas etapas.

## **Conclusiones**

La formación es un proceso complejo y mediado por las diferentes estructuras, según Ferrández (1998), profesor, contenidos y participantes en la formación. Los participantes son sin lugar a dudas lo más importante por cuanto son los que captan los estímulos, los organizan, los procesan y construyen con ellos los contenidos de aprendizajes.

El desarrollo de planes de formación en las organizaciones se vuelve imprescindible, ya que desarrollan conocimientos, aptitudes técnico-profesionales y actitudes humanas, mejorando el desempeño en el puesto de trabajo y ayudándolos a su autorrealización.

La necesidad de formación se presenta no sólo debido a la presencia de personal recién llegados a la empresa, los cambios en el entorno, el rápido desarrollo de las tecnologías, las nuevas formas de gestión, la transformación en los procesos, los métodos sino también por la necesidad de responder a la política de promociones de la empresa, se hace evidente el desarrollo de un potencial humano capacitado para ocupar cargos de mayor responsabilidad dentro de la empresa.

La responsabilidad del éxito o fracaso de un proceso de enseñanza-aprendizaje recae tanto en formadores como participantes de la formación. (Fiol, 1997).

## **Bibliografía**

Ferrández, A (1998): Didáctica general, Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona. España

Fiol, M (1995): El proceso de enseñanza-aprendizaje, Ecole des Hautes Etudes Commerciales H.E.H. Paris. Francia

Fiol, M (1997): Formación acción- formación teórica, Ecole des Hautes Etudes Commerciales H.E.H. Paris. Francia

Goldsmith J y Kenneth C. (2003).” Cultivando la autenticidad y conciencia en el trabajo”. Publicado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED).

Rul-Ian B,G (1996): Administración de Recursos Humanos. Publicaciones ETEA, Imprenta moderna, Malaga, Cordoba. España.

Spenser, H (1891): Ensayos científicos, políticos y especulativos. Edición ilustrada