

Capítulo 1

Formación y desarrollo de personas en las organizaciones

Objetivos

En este capítulo, se analizan los conceptos de formación y desarrollo de personas, se explica su valor estratégico para la organización y para las personas, y las fases del proceso de formación y desarrollo.

Por tanto, al final de la lectura del capítulo, el lector conocerá:

1. Los conceptos de formación y desarrollo de personas, así como sus características principales.
2. El valor estratégico de la formación y el desarrollo para la organización y para los individuos.
3. Las fases del proceso de formación y desarrollo.

1. El entorno cambia y también sus demandas

Debido a los cambios que se han producido, y se están produciendo continuamente en el mundo del trabajo, y a la necesidad de preverlos y adap-

tarse a los mismos, se producen exigencias de innovación y flexibilidad en las organizaciones para mantener su competitividad, por lo que estas están cada vez más necesitadas de valorar y utilizar adecuadamente su *capital humano*.

Para ser competitivas las organizaciones deben invertir en la formación y el desarrollo de sus trabajadores, porque está claro que se ha abandonado una era repetitiva y estable para entrar en otra en la que el cambio y la innovación son la clave para lograr éxitos competitivos.

En la misma línea, diversos autores sostienen que la capacidad de innovación de una organización no se puede medir únicamente por la importancia de su potencial industrial o por el presupuesto dedicado a investigación, sino que lo que es verdaderamente relevante es la adecuación de la inversión en el capital humano en todos los campos de la organización.

Esto implica que las organizaciones deben disponer de personas que sean capaces de hacer frente a la incertidumbre y al cambio permanente al que se enfrentan; por lo que es preciso que las empresas *inviertan en formación y desarrollo de forma continua*. Cada vez se necesita un nivel de competencias más elevado para desempeñar determinadas funciones, de forma que, aunque los trabajadores dispongan de la cualificación necesaria en un momento dado, la mayor parte de sus conocimientos habrán quedado obsoletos en un plazo de tiempo cada vez más corto, por lo que las empresas se ven obligadas a realizar fuertes inversiones en formación y desarrollo; esto es, en facilitar los procesos de *aprendizaje* de las personas.

A raíz del COVID-19 se ha puesto en marcha un manifiesto por la cultura de aprendizaje, firmado por expertos del ámbito de la formación y el desarrollo.

La cultura de aprendizaje integra a todas las personas, internas y externas de la organización, y debe permitir consolidar sus valores, desarrollar competencias e impulsar nuevas formas de hacer. Para promover y facilitar el aprendizaje, las organizaciones deben:

- Identificar y priorizar los aprendizajes clave que aportan valor a la organización.
- Crear un marco de responsabilidad compartida, con liderazgos distribuidos e integradores que fomenten la confianza mutua, la colaboración y la experimentación, asegurando la práctica de lo aprendido sin miedo a equivocarse y aprendiendo de los errores y de los aciertos.
- Asegurar conversaciones de aprendizaje y desarrollo con todas las personas, para intercambiar experiencias e información, generar compromisos recíprocos, valorando las visiones divergentes por su potencial innovador.
- Dotar de espacios, recursos, contenidos y tiempo que permitan reflexionar, compartir y cambiar comportamientos, mediante nuevas formas de hacer creativas e innovadoras.
- Fomentar el pensamiento crítico y plural, así como alianzas inteligentes con otras organizaciones, para enriquecerse con su experiencia y aumentar la competitividad.

La sociedad y las organizaciones desean que sus miembros posean los conocimientos y competencias necesarios para afrontar sus trabajos de forma eficaz y eficiente. Desean personas capaces de innovar, de solucionar problemas, de tomar decisiones... Personas que aprendan y se adapten a los cambios. En este contexto, entendemos por *aprendizaje* el proceso mediante el cual se establecen modificaciones voluntarias en el comportamiento de los individuos, a través de su interacción con el entorno.

Para facilitar que las personas incrementen sus niveles de aprendizaje, las organizaciones gestionan y llevan a cabo acciones de formación y desarrollo que pretenden facilitar y motivar a los destinatarios a desarrollar su potencial y su carrera profesional.

2. Concepto de formación y desarrollo de personas

2.1. Concepto de formación

Se entiende por formación “el proceso sistemático y continuo a través del cual se trata de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos laborales de los participantes, a través de acciones formativas de distinto tipo, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la organización” (Pereda y Berrocal, 2011, pág. 302).

En esta definición, se encuentran incluidos los principales elementos de la formación en la empresa:

- a) *Proceso sistemático*. La formación no se puede entender como un conjunto de acciones aisladas, por lo general en forma de cursos y seminarios, sino como un proceso complejo, dividido en fases, cada una de las cuales exige tomar una serie de decisiones y llevar a cabo un conjunto de acciones.

El proceso de formación se debe entender integrado dentro del modelo estratégico (objetivos y planes) de la organización, del que se habrán derivado los objetivos y planes del área de gestión de personas y, de estos, los de la función de formación.

El proceso de formación implica la definición de las exigencias y necesidades de formación existentes en la organización; la delimitación de los objetivos a corto, medio y largo plazo que se pretenden conseguir; el diseño de las acciones formativas que habrá que llevar a cabo; el desarrollo de dichas acciones; la evaluación de la formación; la gestión de los presupuestos disponibles; etc.

Por tanto, la formación no se refiere al aprendizaje incidental o informal que llevan a cabo, día a día, los superiores y compañeros de cada trabajador; aunque, este aprendizaje pueda ser muy positivo para

las personas y la organización. La formación es un proceso sistémico y sistemático, en el que existen unos objetivos perfectamente definidos de aprendizaje y que exige una rigurosa gestión, que comenzará con una buena planificación y finalizará con las oportunas actividades de evaluación, para confirmar que se han alcanzado las metas fijadas.

- b) *Proceso continuo*. La formación no se puede entender como un conjunto de acciones aisladas, por muy planificadas que estén, que se llevan a cabo en un determinado momento temporal y que, después, por una u otra razón, no tienen continuidad en el tiempo.

La formación, para convertirse en una verdadera inversión, para adquirir el valor estratégico que puede llegar a tener, es preciso que sea concebida como un proceso continuo, integrado dentro de la estrategia de la organización y que incluye la definición de objetivos, la planificación, la implantación y la evaluación; de forma que cuando acaba un ciclo, los resultados obtenidos, se convierten en el punto de partida para el comienzo del siguiente.

Por ello, una de las características de la formación, es la delimitación de los plazos temporales en que se deben conseguir los objetivos que se fijan a los proyectos y acciones de formación. Como consecuencia, en los planes a largo plazo se deben incluir metas y acciones evaluativas intermedias, que informen de hasta qué punto el plan de formación va consiguiendo los objetivos fijados o, por el contrario, si es necesario introducir algún tipo de acción correctora.

- c) *Competencias y comportamientos*. Los objetivos de formación se refieren a las competencias que es preciso que los participantes adquieran y desarrollen, en función de los objetivos estratégicos de la organización.

Debido a que consideramos que es la definición más operativa y que mayores ventajas proporciona su utilización a la gestión de personas, en general, y a la formación y el desarrollo, en particular, vamos a considerar a las competencias como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

La formación también se puede referir a los distintos componentes de las competencias:

- Los *conocimientos* que son necesarios para llevar a cabo las actividades del trabajo (*saber*).
- Las *habilidades y destrezas* que son necesarias para aplicar los conocimientos a la solución de problemas prácticos concretos (*saber hacer*).
- Las *actitudes* son predisposiciones de respuesta de las personas sobre aspectos relacionados con el trabajo, tienen que ver con los pensamientos, los sentimientos y las intenciones de comportamiento con relación a otras personas o situaciones, y pueden encajar en mayor o menor medida con las normas y los valores de la organización (*saber estar*).

- Los *aspectos motivacionales* se relacionan con los niveles de esfuerzo y mantenimiento de los mismos para alcanzar un objetivo (*querer hacer*).
- d) *Participantes*. El centro de todo el proceso formativo no es el formador, ni el programa, ni los medios y métodos didácticos, sino los participantes de cada una de las acciones formativas. Por tanto, habrá que tener muy en cuenta sus necesidades, expectativas y competencias a la hora de diseñar y llevar a la práctica las acciones de formación, si se quiere que tengan éxito.
 - e) *Acciones formativas de distintos tipos*. La formación puede desarrollarse en modalidad presencial, e-learning o blended; puede ser en un aula, en el propio lugar de trabajo o al aire libre; en suma, al diseñar una acción formativa, se deben estudiar todas las posibilidades existentes para, de esta forma, elegir las más eficaces y eficientes, las más adecuadas, para cada caso, en función de la situación concreta, de los objetivos perseguidos, de las características de los participantes, etc.
 - f) *Objetivos y planes estratégicos de la organización*. La formación no es una actividad aislada y desligada del resto de las funciones del área de gestión de personas y de la organización. Muy al contrario, debe planificarse y llevarse a cabo dentro del marco definido por la estrategia de la empresa. Las organizaciones que realmente valoran la formación, incluyen entre los objetivos individuales y grupales de sus empleados y equipos, los de formación, cuya consecución influirá en los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados y, por consiguiente, en su retribución variable, de la misma forma que ocurre con el resto de los objetivos, como, por ejemplo, los de producción o ventas.

Para que la formación adquiera todo su valor, también es necesario que se refiera a todos los aspectos implicados en la adquisición, desarrollo, activación e inhibición de las competencias, en función de los objetivos de la organización y las características de las personas que la componen y, según el trabajo al que se refiera, el actual o el que se va a ocupar en un futuro más o menos próximo.

El concepto *formación* recibe diversas acepciones, entre ellas se distinguen las siguientes:

- a) *Entrenamiento*. Se puede definir como las actividades formativas cuyo objetivo es adquirir y desarrollar competencias técnicas, muy ligadas a conocimientos y actividades concretas que se tienen que realizar.

En este caso, las acciones formativas deberán ser eminentemente prácticas y estar orientadas a buscar la aplicación inmediata de las competencias adquiridas, ya que, en caso contrario, se deterioran rápidamente y, cuando se fuesen a aplicar, sería preciso un nuevo periodo de entrenamiento más o menos largo en función del tiempo transcurrido desde el primer aprendizaje.

Por estas razones, las acciones de entrenamiento son adecuadas cuando se haya detectado la necesidad de adquirir y desarrollar competencias técnicas en los ocupantes de un trabajo o en personas que van

a necesitarlas en un empleo que ocuparán en un futuro inmediato. Un programa de entrenamiento no tiene sentido cuando no hay previsión de que el participante pueda aplicar de forma inmediata las competencias adquiridas durante el mismo.

- b) *Capacitación*. Se puede definir como las actividades formativas que tienen como objetivo que los participantes adquieran y desarrollen competencias genéricas que exige su puesto actual o el que ocuparán en el futuro. Si bien, las competencias genéricas (por ejemplo, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación, etc.) son más resistentes al deterioro que las técnicas, la mayor eficacia de las acciones formativas se consigue cuando las adquiridas durante la formación se pueden aplicar inmediatamente después de finalizar la misma.
- c) *Adoctrinamiento*. Se puede aplicar al conjunto de acciones formativas dirigidas al desarrollo de actitudes y valores y, como consecuencia, favorecer que se produzcan los comportamientos que estén de acuerdo con ellos.

La formación, cuando se entiende como una inversión para las organizaciones, incluirá acciones de entrenamiento, capacitación, y adoctrinamiento, todas ellas integradas dentro de los objetivos empresariales y formando parte de un *plan estratégico de formación*.

2.2. Concepto de desarrollo de personas

En el concepto de formación se ha abordado la importancia de las competencias y comportamientos, así como de sus componentes para decidir el tipo de formación que se va a impartir en función de que se deseen lograr cambios en conocimientos, habilidades, actitudes o motivaciones. En el desarrollo de personas, también son importantes dichos componentes, pero se hace especial incidencia en el concepto de cambios significativos que le permitan a la persona crecer y desarrollarse.

Cambiar no es fácil, supone pasar de lo conocido a lo desconocido, exponerse a situaciones poco confortables, por distintas, por inciertas.

El desarrollo de las personas en entornos organizacionales se centra en conseguir cambios significativos y duraderos de los comportamientos de los individuos cuando asumen el rol de trabajador. Estos cambios suelen ir unidos a cambios en pensamientos y emociones. Cuando las personas evolucionan incrementan su comprensión de sí mismos y del mundo que les rodea, son más conscientes de cómo se comportan y también de qué piensan y qué sienten, de cómo experimentan lo que sucede, debido a que dichos aspectos están en la base de los cambios de conducta y, por tanto, del progreso profesional que consigan.

Garavan, McGuire y Lee (2015) definen desarrollo como un proceso de crecimiento que se produce de diversas maneras, a lo largo de múltiples trayectorias, en diferentes niveles de análisis, influenciado por el contexto y que

conduce a una gama de resultados positivos. En función de quien esté implicado en el desarrollo distinguen entre desarrollo como un proceso independiente o interdependiente.

El proceso independiente se caracteriza por ser perseguido por los individuos, y al estar centrado en la persona, en función de los aspectos que se deseen desarrollar, se puede:

- Involucrar al participante en el proceso de desarrollo.
- Darle herramientas que le permitan “aprender a aprender”.
- Ofrecerle oportunidades que le permitan practicar y aprender en contextos reales.
- Sugerir experiencias desafiantes.
- Fomentar la visualización previa de situaciones o retos que va a afrontar.
- Cuestionar la manera en la que se interpreta o da sentido a sus experiencias.
- Ofrecer estrategias que fomenten el autodesarrollo.
- Incrementar la comprensión de uno mismo (los niveles de autoconsciencia) y de cómo interactúa con el entorno (de lo que piensan, sienten y experimentan lo que sucede).
- Buscar cambios en la forma de pensar, sentir y actuar de las personas.

El proceso de desarrollo interdependiente es perseguido por grupos y organizaciones, y en él destacan los siguientes aspectos que hacen del desarrollo un proceso continuo:

- La reflexión sobre las necesidades de la organización.
- El establecimiento de objetivos y la planificación del desarrollo para conseguir dichos objetivos.
- La puesta en marcha, seguimiento y evaluación de las acciones.

En función del origen, Garavan et al. (2015) distinguen entre:

- El *desarrollo planificado* supone partir de los problemas y necesidades concretas de la persona en la organización, definir objetivos, planificar las acciones a llevar a cabo de forma estratégica (desarrollo interdependiente) para, de forma dialogada con los implicados, buscar una mayor eficacia y eficiencia de los trabajadores.
- El *desarrollo fortuito* se produce cuando un determinado estímulo provoca que las personas cambien. A veces se trata de un evento clave en su vida, una experiencia relevante, problemática, estresante o traumática (una enfermedad propia o de un ser querido, una muerte, una ruptura, un viaje...). Estas causas fortuitas también pueden producirse en el contexto laboral (un despido, un fracaso a la hora de realizar un trabajo, un traslado, etc.). Si la situación provoca un impacto en la persona, le puede hacer plantearse cambiar para mejorar, para conseguir mayor rendimiento, salud y bienestar. También sería desarrollo fortuito

cuando surgen, de forma no planificada, fuentes de aprendizaje no previstas, por ejemplo, redes que ofrezcan oportunidades de crecimiento que puedan ser aprovechadas en el desarrollo de carrera de las personas en las organizaciones. Como podría ser entrar a formar parte de una red de expertos en el ámbito de especialización de la persona.

Los cambios que se producen en las personas pueden ser de distintos niveles, desde un aprendizaje útil para afrontar con éxito situaciones parecidas en el futuro, a cambios profundos en los valores, creencias, prioridades y conductas.

Los programas de desarrollo persiguen cuestionar la manera en que las personas entienden el mundo y el trabajo, y cómo el individuo da sentido a sus experiencias y a su propia vida (McCauley, Palus, O'Connors y Baker, 2006). El desarrollo de las personas se apoya en qué se aprende de las experiencias, y de cómo se viven y se encuadran dichas experiencias. Hay distintas técnicas y maneras de desarrollar a las personas, de generar experiencias significativas en ellas, o de conseguir que analicen las vividas desde otro punto de vista, para lograr que desarrollen determinadas competencias. Para Naranjo (2013) el desarrollo de la persona es la realización de su propio potencial, que lleva implícito una transformación.

Para cambiar es preciso ser consciente de que existe otra manera de interpretar la realidad y de actuar ante la misma. Esa consciencia puede venir provocada por algo que *impacta* a la persona, una experiencia relevante que le hace plantearse si su comportamiento actual es el adecuado.

Los programas de desarrollo en las organizaciones buscan cambios en la forma de pensar, sentir y actuar de las personas, cambios positivos para conseguir mejoras significativas en su carrera profesional y en su entorno laboral. Dichos cambios suelen llevar emparejados incrementos en los niveles de autoconsciencia y la puesta en marcha de nuevas formas de comportamiento.

El desarrollo de las personas en entornos organizacionales se centra en conseguir cambios significativos y duraderos de los comportamientos de los individuos cuando asumen el rol de trabajador, con el objetivo de optimizar el rendimiento, la satisfacción y la seguridad (Alonso, Calles y Gioya, 2010).

2.3. Semejanzas y diferencias entre formación y desarrollo

Las fronteras entre formación y desarrollo no están claras. Un ejemplo de ello es que la *American Society for Training & Development* (ASTD) cambió su nombre a *Association for Talent Development* (ADT) para reflejar su misión: desarrollar conocimiento y habilidades en profesionales de todo el mundo. Y, por ejemplo, autores como Berrocal y Pereda (2011) clasifican el desarrollo como un tipo de formación, junto con el entrenamiento, la capacitación, y el adoctrinamiento.

Probablemente más del 90% de las acciones que se realizan en España son de formación.

Formación y desarrollo tienen muchos aspectos en común, entre ellos los siguientes:

- Son procesos sistemáticos y continuos.
- Buscan el aprendizaje y, por tanto, adquirir y desarrollar competencias y comportamientos (conocimientos, habilidades, actitudes y aspectos motivacionales).
- Los programas que se ofrecen están definidos dentro del marco de los objetivos y planes estratégicos de la organización.
- Suelen conllevar mejoras en el desarrollo de la carrera profesional y en el incremento del rendimiento, la satisfacción y la seguridad.

A pesar de tratarse de procesos complementarios y con muchos aspectos en común, también hay otros que les diferencian.

Las acciones de formación suelen ser grupales y realizarse en torno a un aula (física o virtual), ya sean en modalidad presencial, e-learning o mixta.

Y suele hablarse de procesos y técnicas de desarrollo cuando:

- El tipo de actividades trasciende el aula (ya sea física o virtual).
- Se centra en experiencias de carácter vivencial.
- La transformación que se espera de ellas requiere una atención más personalizada (“a medida”).
- Es necesario el acompañamiento de un facilitador para analizar los avances en el aprendizaje y ofrecer un feedback personalizado que permita una mejora más rápida.
- Expone a las personas ante retos y desafíos que les sacan de su zona de confort (hay situaciones de formación que también lo hacen).
- Además, suelen llevar emparejado un incremento en la autoconciencia, y cambios de interpretación a lo que sucede, de lo que la persona vive.
- Buscan cambios positivos en la forma de pensar, sentir y actuar.

A continuación, se incluyen algunos ejemplos con el fin de que ayuden a distinguir entre acciones de formación y de desarrollo:

- Un programa presencial o e-learning sobre toma de decisiones en situaciones de incertidumbre, es formación.
- Encargar a una persona que seleccione y forme un equipo de trabajo en un país extranjero que desconoce y tiene una cultura distinta a la propia, es desarrollo.
- Ofrecer una serie de seminarios, impartidos por altos directivos que se van a jubilar, para preparar a personas que pueden asumir su trabajo, es formación.
- Implantar un programa de mentoría, en el que altos directivos acompañan a las personas de nueva incorporación reuniéndose varias veces con ellas, en los momentos de transición de su carrera profesional, es desarrollo.

3. Valor estratégico de la formación y el desarrollo de personas

Los programas de formación y desarrollo tienen un valor estratégico para las organizaciones y para las personas por los resultados que permiten conseguir (Pereda y Berrocal, 2011) (ver figura 1):

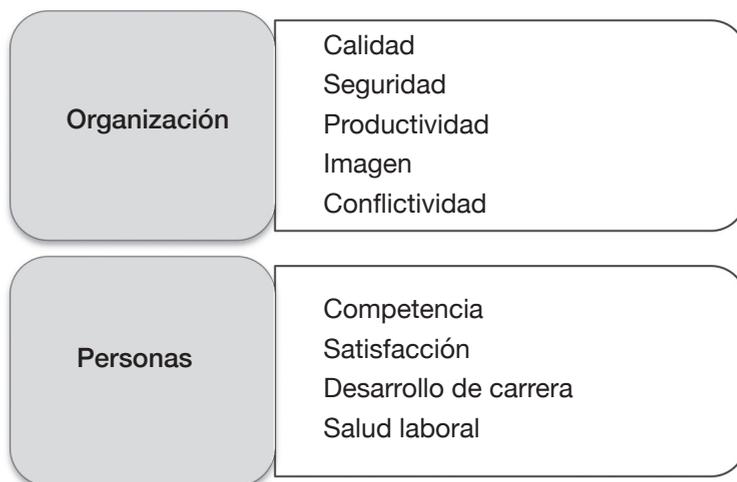


Figura 1. Valor estratégico de la formación y el desarrollo de personas.

1. *Para las organizaciones.* A causa de su incidencia directa sobre los siguientes aspectos:
 - a) La *calidad*. Conseguir que los resultados del trabajo tengan la calidad deseada exige que todas las personas de la organización tengan las competencias que exige la organización y su trabajo. Estas competencias solo se pueden adquirir, desarrollar y aplicar si se dispone, en todo momento, de la cualificación adecuada.
 - b) La *seguridad*. Mejorar las condiciones de seguridad y la salud laboral se consigue a través de los diseños adecuados de los trabajos y de la utilización de las necesarias medidas preventivas y protectoras. Todo ello, sin embargo, tiene una eficacia muy limitada si los trabajadores no disponen de la información y formación que les permita conocer los riesgos y afrontarlos adecuadamente.
 - c) La *productividad*. Está demostrado que un trabajador con los conocimientos y competencias necesarios alcanza niveles de rendimiento superiores a aquellos que no los tienen. Es más, en el mundo

actual del trabajo, donde los cambios tecnológicos, las actividades laborales, etc., son continuos, el aprendizaje se ha convertido en el arma fundamental para que los trabajadores, independientemente del trabajo que desempeñen, se mantengan al día en su campo, adaptándose rápidamente a los cambios y a las nuevas exigencias que les plantean. La organización ha de preocuparse de incrementar su cualificación, lo que les permitirá, en muchas ocasiones, prever dichos cambios y adelantarse a los mismos, aumentando así el valor añadido que aportan a la empresa y, por tanto, incrementado la productividad de la misma.

- d) La *imagen* de la organización. La imagen de la organización mejora, tanto desde un punto de vista intraorganizacional, al comprobar los empleados que no solo es importante su rendimiento, sino también su desarrollo personal y profesional; como desde un punto de vista extraempresarial, al ser la empresa más valorada por los profesionales y por el conjunto de la sociedad.
- e) La *conflictividad*. Una organización en la que se valora el aprendizaje considera a las personas su principal recurso competitivo. La cultura de formación y desarrollo demuestra a los trabajadores que, en la organización, existe una verdadera preocupación por su desarrollo profesional, por lo que los sentimientos de satisfacción laboral suelen aumentar. El beneficio es mutuo, debido a que, se mejoran los niveles de rendimiento de las personas, se incrementan sus posibilidades de tener una carrera de éxito, y se incrementa su productividad en la organización. Las relaciones de la dirección con los representantes legales de los trabajadores y con los trabajadores en general, con relación a los programas de aprendizaje, destacan por la cooperación y el beneficio mutuo, por lo que puede incidir en los niveles de conflictividad.

La consecuencia más clara de todo lo que se acaba de explicar, sería un significativo aumento de la *competitividad* de la organización, concepto que se puede entender como la capacidad para prever y adaptarse a las condiciones de un entorno en constante cambio.

La introducción del término *prever* no es casual. La organización que solo se adapta a los cambios estará siempre en desventaja sobre aquellas que sean capaces de *preverlos* y, cuando ello no haya sido posible, *adaptarse*. Por otro lado, se insiste en que el entorno es *continuamente cambiante*, insistiendo en la intensidad y rapidez de los cambios que se producen en el entorno laboral.

La competitividad exige que la empresa esté formada por *personas competentes*; esto es, por personas que dispongan de un *saber* (los conocimientos exigidos por el trabajo), de un *saber hacer* (las habilidades y destrezas necesarias para un buen desempeño del trabajo), y de un *saber estar* (integrarse en la cultura, normas y costumbres de la organización), y que, además estén dispuestas a aplicar dichos saberes (*querer hacer*).

2. *Para las personas.* Aunque ya se han apuntado algunas de las aportaciones de los programas de formación y desarrollo para las personas, estas pueden concretarse en las siguientes:

- a) *Competencia.* Entendida de la forma que plantea Iribarne (1989); esto es, haciendo referencia a su:
 - *Multivalencia.* La formación y el desarrollo permite y facilita a los trabajadores intervenir en varias tareas u operaciones dentro de su profesión. La forma más efectiva de llegar a la multivalencia y de mantenerla es apoyándose en el aprendizaje.
 - *Polivalencia.* Si el trabajador quiere desarrollarse profesionalmente, dirigiéndose a una nueva profesión, conseguir la cualificación adecuada será una herramienta fundamental para lograrlo.
 - *Experticia.* La única forma de mantener un nivel de experto, con un alto nivel de competencia profesional en el trabajo, es mantenerse constantemente actualizado; y esto se consigue con programas que faciliten el aprendizaje continuo de las personas.
- b) *Satisfacción.* La existencia de buenos programas de formación y desarrollo permite a los trabajadores comprobar que se les valora, lo que puede producir que aumente su autoestima, incidiendo sobre su confianza y haciendo que se sientan competentes.
- c) *Desarrollo de carrera.* El aprendizaje ayuda a que las personas mantengan su competencia, en un entorno laboral en el que los trabajos cambian rápidamente, y a incrementar su nivel de empleabilidad.

Disponer de un perfil profesional que sea demandado en el mercado laboral facilita mantener el actual empleo o encontrar otro distinto, en caso necesario, porque se tienen las competencias requeridas en cada momento.

En el desarrollo de carrera son importantes los siguientes aspectos:

- *Indicadores de éxito.* Las organizaciones, a la hora de contratar personal utilizan indicadores de éxito en el desarrollo de carrera de carácter objetivo (p. ej., ingresos, promociones o ascensos o estatus ocupacional). Pero como señalan Greenhaus y Callanan (2013), también son claves los indicadores subjetivos (p. ej., la valoración que la persona haga de sus logros de carrera o los aspectos que valore en una carrera) a la hora de hacer valoraciones.
- *Las transiciones,* donde algunos procesos de desarrollo como los de acogida o la mentoría tienen un peso importante. Las transiciones vienen provocadas por eventos esperados y no esperados, en ambos los recursos de afrontamiento de los individuos juegan un papel clave (Anderson, Goodman y Schlossberg, 2011; Schlossberg, 2008). El afrontamiento de las transiciones está en función de la situación de la persona en ese momento (el número de frentes abiertos a la vez), el autoconocimiento (los recursos de

la persona para hacer frente a la situación, entre los que destacan el optimismo y la tolerancia a la ambigüedad), el apoyo de otras personas (familiares, asociaciones, amigos, etc.), y las estrategias (para cambiar la situación, para replantear la forma de interpretarla, o para reducir el estrés).

- *Las fases en el desarrollo de carrera.* Estas han evolucionado mucho con los cambios del entorno, en la actualidad modelos como el de orientación de carrera proactiva o autoeficiente (Wiernik y Kostal, 2019) centran la responsabilidad del avance de la carrera en las decisiones personales del individuo, sus valores personales, su preferencia por la movilidad de puestos y empresas y sus características de personalidad.

En los tres aspectos del desarrollo de carrera, las acciones de formación y desarrollo pueden ser claves.

- d) *Salud laboral.* La información y la formación son componentes básicos para mejorar la seguridad en el trabajo, al facilitar que el trabajador conozca los riesgos existentes en su trabajo y cómo afrontarlos, incidiendo en la salud laboral de los trabajadores.

Como conclusión, se puede decir que la formación y el desarrollo tienen un importante *valor estratégico*, tanto para las organizaciones como para las personas.

4. La formación y el desarrollo de personas como proceso

La formación y el desarrollo se deben concebir como un *proceso continuo*, debiendo entenderse el término en dos sentidos:

- a) *Individual.* El aprendizaje comienza con la educación formal de la persona, y debe ser un continuo a lo largo de toda su vida, tanto desde el punto de vista del desarrollo profesional como del personal.
- b) *Organizacional.* Se refiere a que todo trabajador, desde el momento en que se incorpora a la empresa va a estar inmerso en un proceso continuo de formación y desarrollo, con el objetivo de que pueda mantener e incrementar su nivel de competencia y su potencial, así como generar valor para la organización. Este es el ámbito en el que se centra este apartado.

La formación y el desarrollo son procesos sistemáticos, divididos en fases, que están interrelacionadas entre sí, en cada una de las cuales hay que tomar una serie de decisiones y llevar a cabo un conjunto de acciones (Pereda y Berrocal, 2012) (ver figura 2).

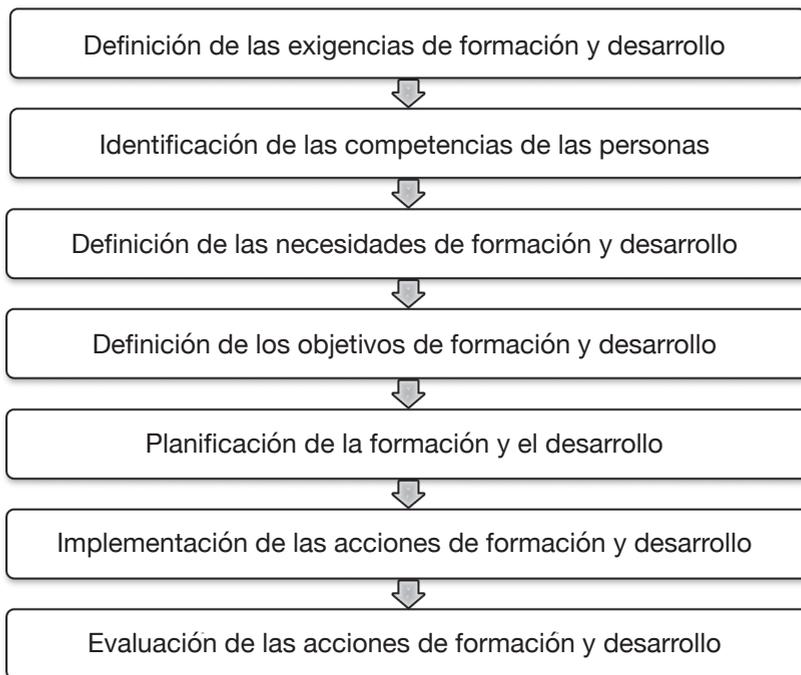


Figura 2. *El proceso de la formación y el desarrollo de personas.*

4.1. Definición de las exigencias de formación y desarrollo

Esta fase tiene por objetivo conocer las exigencias, en cuanto a competencias, que plantean en la actualidad los diferentes trabajos y cuáles son las que presentarán en un futuro.

La formación y el desarrollo no se puede planificar y llevar a cabo sin ningún punto de referencia. Se parte del modelo estratégico de la organización, de sus objetivos y planes estratégicos, que serán los que permitirán definir los objetivos que se deben alcanzar, las funciones y actividades que es preciso llevar a cabo y las responsabilidades que habrá que asumir en cada unidad funcional y en cada trabajo en la organización.

A partir de estas informaciones es posible elaborar los *perfiles de exigencias* de los trabajos; esto es, las competencias que debe reunir cada trabajador para poder llevar a cabo las funciones del trabajo y asumir las responsabilidades propias del mismo.

Los perfiles de exigencias indican las competencias y los comportamientos que los empleados que ocupen un trabajo determinado deberán llevar a cabo para realizarlo con éxito. Por tanto, dichos perfiles estarán indicando las *exigencias de formación y desarrollo* que plantea a sus ocupantes cada trabajo.

4.2. Identificación de las competencias de las personas

Identificadas las exigencias de formación y desarrollo, es necesario conocer las competencias de las personas que componen la empresa, para lo que habrá que tener en cuenta los resultados de las evaluaciones realizadas en los procesos de selección, las evaluaciones del rendimiento, del desempeño y del potencial, de forma que se pueda conocer el *perfil de competencias* de los trabajadores, con sus fortalezas y aspectos a mejorar.

En estos momentos, se dispone de información, tanto de lo que exigen los trabajos a sus ocupantes como de las competencias que poseen los trabajadores que los desempeñan, por lo que se podrá proceder a identificar las necesidades de formación y desarrollo de las personas.

4.3. Definición de las necesidades de formación y desarrollo

En definitiva, en esta fase se debe dar respuesta a la pregunta ¿cómo se pueden conocer las competencias que los trabajadores deberán desarrollar a través de las acciones formativas y de desarrollo?

Para dar respuesta se deberán analizar y definir las necesidades de formación y desarrollo presentes y futuras que tienen o tendrán los trabajadores en relación con las exigencias que plantea el desempeño de sus trabajos.

Cuando se dice que se debe analizar las necesidades de formación y desarrollo presentes y futuras, se hace referencia a que, en la actualidad, los trabajos para adaptarse a las necesidades de la organización cambian rápidamente, lo que supone que también se modifiquen las competencias o el nivel exigido de las mismas que deberán reunir sus ocupantes.

Por tanto, para que la organización pueda disponer en todo momento de las competencias precisas, en el momento y lugar oportunos, para alcanzar sus objetivos se deberán diseñar acciones que faciliten esta adaptación al cambio.

Además, habrá trabajos que desaparecerán, esto exigirá que las personas que en un momento dado los están desempeñando puedan cambiar de puesto, para lo que será preciso llevar a cabo acciones de reciclaje que faciliten al individuo hacer frente a las nuevas exigencias.

De lo expuesto, se desprende, que en toda organización hay que diferenciar dos tipos de necesidades de formación:

- a) *Necesidades inmediatas de formación y desarrollo.* Se corresponden con las necesidades que actualmente están presentes en la organización y que se derivan de problemas de rendimiento, seguridad y/o satisfacción. Este tipo de necesidades exigen un tratamiento a corto plazo.
- b) *Necesidades estratégicas de formación y desarrollo.* Se derivan de los objetivos y planes estratégicos de la organización, y se producen por

los cambios que se van a introducir en los trabajos y de los planes de carrera previstos para las personas. Este tipo de necesidades requerirán fundamentalmente un tratamiento a medio y largo plazo.

Si realmente se quiere ser eficaz y eficiente habrá que atender a ambos tipos de necesidades.

Para ello, se dispone de distintas informaciones que se deben combinar y procesar conjuntamente:

- a) La *comparación entre los perfiles de exigencias y los perfiles de competencias* proporciona información sobre las necesidades a corto, medio y largo plazo que presentan los empleados para poder trabajar con eficacia, eficiencia y seguridad en su trabajo actual o para responder a las modificaciones que se prevé que se introducirán en el mismo, como consecuencia de la evolución de la organización (ver figura 3).

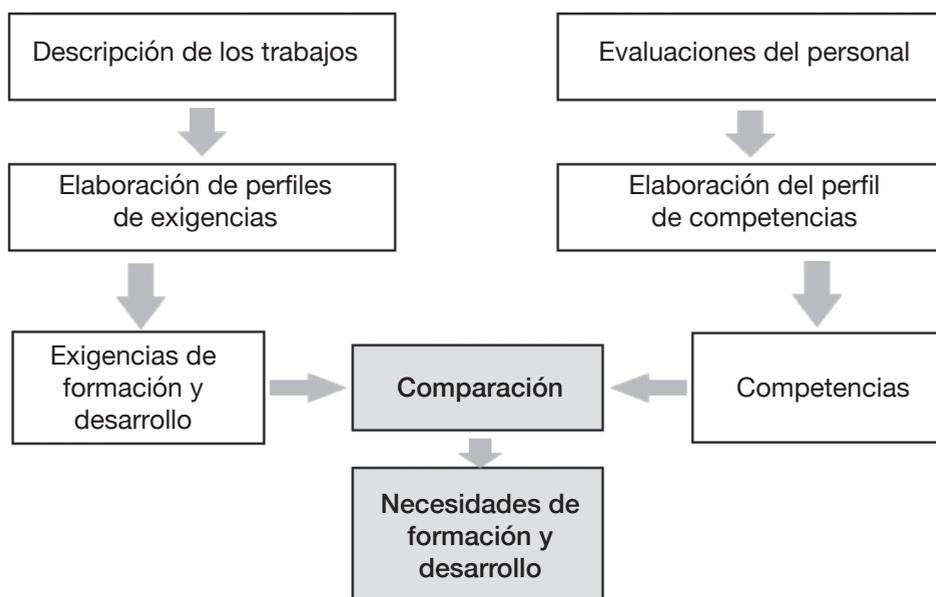


Figura 3. *Proceso de definición de necesidades de formación y desarrollo.*

- Los resultados de las *evaluaciones del rendimiento y del desempeño* indican las carencias que presentan los empleados en su trabajo actual y, como consecuencia, pueden modular o matizar las informaciones anteriores. Estos resultados proporcionan información sobre necesidades de formación y desarrollo a corto plazo.
- Los resultados de las *evaluaciones del potencial* proporcionan información sobre las carencias de los empleados cara a futuras promociones y cambios de trabajo. Las evaluaciones del potencial proporcionan informaciones sobre necesidades de formación y desarrollo que se tendrán en cuenta a medio y largo plazo.

- b) Las *peticiones directas* de los mandos y directivos que se suelen producir cuando han detectado algún problema en uno o varios trabajadores en su trabajo actual, con respecto a algún problema en la eficacia, eficiencia o seguridad. Asimismo, los propios trabajadores pueden indicar necesidades que han detectado en ellos mismos. Son necesidades de formación y desarrollo que será necesario atender a corto plazo.
- c) Los *resultados de las evaluaciones de las acciones de formación y desarrollo*, son otra fuente importante, al proporcionar información sobre qué necesidades han sido cubiertas y cuáles sería necesario volver a abordar, al no haberse producido los resultados esperados.

Hasta aquí se ha explicado una situación “ideal” que en muchas ocasiones no se corresponde con la que se encuentra en las organizaciones, debido a que pueden surgir situaciones imprevistas que provoquen: que aparezcan nuevas necesidades formativas y de desarrollo, que cambien algunas de las ya definidas, o que no se disponga de las informaciones referidas a las evaluaciones realizadas en los procesos de selección, evaluación del rendimiento y del desempeño, potencial y/o de la formación. En estos casos, será preciso llevar a cabo un análisis de necesidades de formación y desarrollo, de la forma que se explica a continuación.

Cuando se habla de llevar a cabo un *análisis y definición de las necesidades de formación y desarrollo* existentes en la organización, se está planteando la realización de un estudio riguroso y sistemático (ver figura 4), integrado por las siguientes fases:

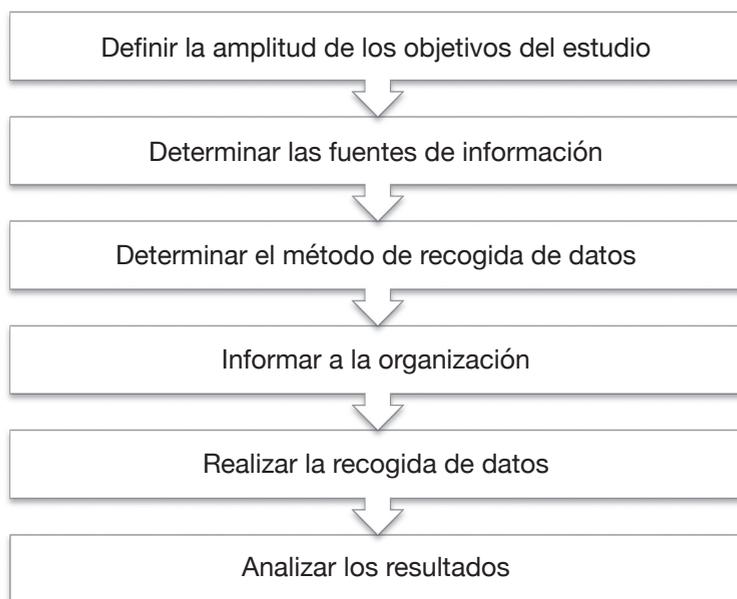


Figura 4. Fases en el desarrollo de un estudio para el diagnóstico de las necesidades de formación y desarrollo.

a) Definir la amplitud de los objetivos del estudio

Aunque un análisis de necesidades de formación y desarrollo tiene como objetivo conocer las existentes en un momento determinado, es preciso concretar si se desean conocer las necesidades de toda la organización; si solo se desean conocer las de un colectivo de profesionales concreto (por ejemplo, las derivadas de la implantación de un sistema de HR Analytics); si las que se pretenden conocer se refieren a un área o unidad funcional (por ejemplo, en la dirección comercial); si son las que presenta un grupo profesional (por ejemplo, los mandos intermedios); etc.

b) Determinar las fuentes de información

Son múltiples las fuentes que están a disposición de los responsables de formación y desarrollo para recoger los datos que les permitan diagnosticar las necesidades inmediatas que existen en la organización. En general, se pueden agrupar en dos tipos (ver figura 5):

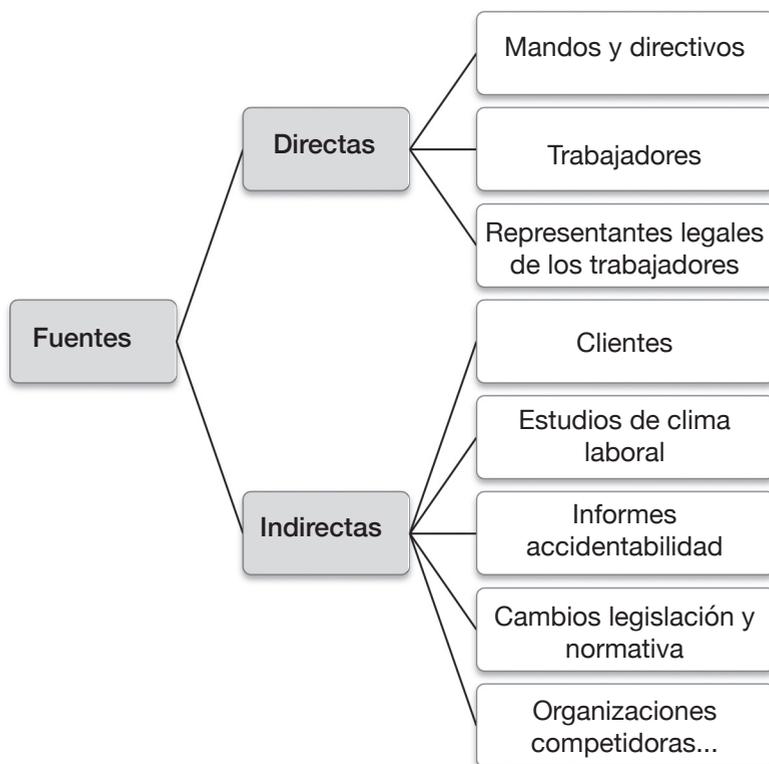


Figura 5. Fuentes de información en el análisis de necesidades de formación y desarrollo.

1. *Fuentes directas*. Son aquellas que permiten recabar directamente información sobre las necesidades formativas y de desarrollo existentes en la organización. Estas fuentes son:

- Los *mandos y directivos*. Que pueden informar sobre las necesidades de formación y desarrollo propias, de sus colaboradores, superiores y compañeros, en base a los problemas de eficacia, eficiencia y seguridad que detectan en el trabajo diario.
- Los *trabajadores*. Que pueden informar sobre las necesidades de formación y desarrollo propias, de sus superiores y de sus compañeros, en base a los problemas detectados en el trabajo diario.
- Los *representantes legales de los trabajadores (RLT)*. Pueden informar sobre los problemas detectados por ellos mismos (o a través de las quejas o sugerencias de sus representados) y que pueden ser solucionados a través de acciones de formación y desarrollo.

A la hora de seleccionar a las personas a las que se recurrirá para que faciliten la información sobre necesidades, habrá que dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién conoce mejor la situación?
- ¿Quién desea participar?
- ¿Quién podría tener buenas sugerencias que aportar?
- ¿Quién puede facilitar información objetiva?

Es importante que se incluyan como fuentes de información a las personas o grupos que se verán afectados por el resultado del proyecto. Por tanto, se deberá incluir a empleados, mandos, directivos, representantes legales de los trabajadores y, si es posible, se debería incluir también a los clientes y a los proveedores.

2. *Fuentes indirectas*. Proporcionan informaciones que se utilizan con otros fines dentro de la organización, pero que, de manera indirecta, pueden proporcionar datos útiles sobre la existencia de posibles necesidades de formación y desarrollo. Entre estas fuentes, destacan las siguientes:

- *Clientes*. Las quejas y sugerencias de los clientes, en muchas ocasiones, proporcionan informaciones válidas para detectar necesidades de formación. Por ejemplo, se podría descubrir la necesidad de formar a los técnicos del servicio de postventa en “atención al cliente”.
- *Estudios de clima*. Por ejemplo, cuando se detectan en un estudio de clima laboral problemas de comunicación entre compañeros, entre unidades, entre distintos niveles jerárquicos; quejas sobre falta de la información para realizar el trabajo; etc., estos resultados pueden estar indicando la existencia de posibles necesidades de formación y desarrollo.
- *Informes sobre accidentabilidad*. En ocasiones, los accidentes se producen por el desconocimiento de los riesgos que implica el des-

empeño del puesto de trabajo, por llevar a cabo conductas arriesgadas de los sujetos, etc., situaciones que podrían solucionarse por medio de acciones de información y formación.

- *Cambios en la legislación y normativas.* Por ejemplo, cambios en normativas sobre salud y seguridad, contratación, RSC, medioambiente, etc., pueden implicar que las personas afectadas por los cambios sean formadas para que puedan hacerles frente con eficacia y eficiencia en el momento en el que se produzcan.
- *Organizaciones competidoras y consultoras.* Sin caer en la trampa de la moda, las necesidades de formación de organizaciones competidoras, así como las líneas de formación y desarrollo que están llevando a cabo consultoras o centros de formación, pueden proporcionar buenas pistas sobre las que podrían estar presentes en la organización, en la actualidad o en un futuro próximo.

Además de estas informaciones se pueden utilizar otras muchas como, por ejemplo, los conflictos que se producen interdepartamentales o interpersonales, los índices de absentismo y rotación, que pueden estar indicando problemas de comunicación, de solución de problemas, colaboración, etc.

Es necesario insistir en que las informaciones obtenidas a partir de las fuentes indirectas, solo proporcionan indicios, siendo necesario completarlas con datos recogidos de fuentes directas, antes de poder definir las verdaderas necesidades de formación y desarrollo existentes en la organización.

Es claro que la utilización de fuentes directas e indirectas no son excluyentes entre sí. En realidad, los mejores resultados (más válidos y fiables) se obtendrán cuando se combinen los datos obtenidos de diversos orígenes.

c) Determinar el método de recogida de datos

¿Hay algún método de recogida de datos para llevar a cabo un análisis de necesidades de formación y desarrollo mejor que otro?, la respuesta es que no. El mejor método es el que proporciona la información que se necesita, si bien, factores como los siguientes determinan el método o combinación de métodos más adecuados:

- La amplitud del análisis.
- El presupuesto económico disponible.
- Las fuentes de información que se utilizarán.
- El tipo de información a recoger.
- El tipo de registro de datos.
- El tiempo disponible para la realización del estudio.

Utilizar más de un método de recogida de datos con el simple objetivo de confirmar los obtenidos con cada uno de ellos, no es rentable. Cuando se decida utilizar más de un método deberá ser porque los obtenidos con uno de ellos permite completar los recogidos con el otro.

En general, los métodos de recogida de información más utilizados son los siguientes:

1. *Cuestionario*. Cuando se pretenden conocer las necesidades de formación de un conjunto amplio de sujetos, en poco tiempo y con un coste económico relativamente bajo, el cuestionario es, sin duda, el método más adecuado para recoger los datos.

Existen distintos tipos de cuestionarios:

- *Estructurado*. Está compuesto por una serie de ítems cerrados (del tipo SI/NO, de elección forzosa, etc.) que el empleado o superior deben contestar. Además, se suele solicitar que se ordenen las distintas necesidades por orden de prioridad y de urgencia.

Los cuestionarios estructurados permiten que los datos sean tabulados e interpretados rápidamente, así como analizar un gran número de datos de forma rápida y económica.

Sin embargo, son muy restrictivos, ya que únicamente se puede responder en función de las opciones que se presentan.

- *Abierto*. Son cuestionarios en los que se pide al sujeto que conteste con sus propias palabras a las preguntas que se le plantean.

Este método no facilita la tabulación e interpretación de las respuestas, y exige que la persona que lo rellene tenga una alta capacidad de comprensión, síntesis y redacción, por lo que habitualmente las informaciones obtenidas son muy genéricas.

- *Mixto*. Se incluyen ítems abiertos y cerrados, por lo que presentan las ventajas e inconvenientes enumerados para los cuestionarios estructurados y abiertos.

Elaborar cuestionarios adecuados no es sencillo, por lo que habrá que ser sistemático en su diseño para asegurar que permiten alcanzar los objetivos deseados. Es importante que previamente a la redacción de las preguntas que formarán parte del formulario, se determine cómo se analizarán y presentarán los resultados.

2. *La entrevista individual*. Las informaciones se recogen a través de una entrevista individual que habitualmente se realiza al ocupante del puesto y/o a su superior inmediato y que suele ser semiestructurada, es decir, parte de un esquema previamente establecido, pero el entrevistador tiene libertad para organizarla y para desarrollarla.

La entrevista permite recoger gran cantidad de información, posibilita discutir y aclarar todas las dudas que surjan durante la misma y favorece la implicación del empleado en el estudio. Por otro lado, como principal inconveniente está su coste, por el tiempo que implica la recogida de la información y las dificultades para analizar los datos, debido a que las informaciones son en su mayoría de tipo cualitativo.

3. *Entrevista de grupo*. Al igual que entrevista individual es un método cualitativo de recogida de información. En este método se reúne a un grupo de expertos para que proporcionen información sobre las necesidades de formación y desarrollo detectadas en un trabajo, departamento,

área e incluso la organización. Es habitual utilizar la entrevista de grupo con la dirección de la organización cuando el objetivo es recoger información que permita definir las necesidades estratégicas de esta.

4. *La observación.* Consiste en observar las actividades que realiza el trabajador en el mismo lugar y momento en que se desarrollan. Estas observaciones las puede hacer directamente el analista o a través de algún medio de registro, como por ejemplo una cámara de vídeo.

Este método aporta como principal ventaja que permite obtener datos “reales”, no sesgados por el empleado sobre las posibles necesidades de formación y desarrollo que presenta. Y como principales inconvenientes: el elevado tiempo de recogida y análisis de datos, las resistencias que pueden mostrar los trabajadores a ser observados, y que requiere que las observaciones las lleven a cabo analistas cualificados.

Aunque, tradicionalmente, su uso ha estado restringido a puestos de ciclo corto y de carácter manual, en estos momentos se ha extendido su empleo y, por ejemplo, es muy utilizado para la detección de necesidades formativas y de desarrollo en personas en puestos de atención al cliente.

5. *Evaluación de 360° o evaluación multifuente.* Esta técnica consiste en pedir al trabajador, a su superior inmediato, colaboradores, compañeros, clientes y/o proveedores que den sus opiniones, siempre basadas en comportamientos observables, sobre las necesidades de formación y desarrollo que presenta el sujeto con respecto a las exigencias que le plantea su trabajo (ver figura 6).



Figura 6. *La evaluación de 360° o evaluación multifuente.*

La gran ventaja de este método es que permite obtener informaciones cruzadas y, por tanto, facilita priorizar las necesidades de formación y desarrollo del sujeto en función de las informaciones proporcionadas por las distintas fuentes. Sin embargo, es un método que implica mucho tiempo en la recogida de los datos, por lo que se utiliza fundamentalmente para directivos, mandos y técnicos especialistas.

En este punto, es preciso tener en cuenta que algunas de estas informaciones no se reciben en un momento concreto, sino que llegan de forma continua, por lo que se debe estar abierto a introducir nuevas necesidades de formación y desarrollo o cambios en las mismas a lo largo del tiempo.

d) Informar a la organización

Es imprescindible, si se quiere lograr la implicación y participación de las personas en el estudio, comunicar a toda la organización qué informaciones se van a recoger y para qué se van a utilizar.

En esta fase habrá que prestar atención, además de a todos los trabajadores implicados en el estudio, a los mandos y directivos, así como a los representantes legales de los trabajadores, ya que van a actuar como: canalizadores de la información, motivadores para facilitar la colaboración de los trabajadores, además de ser fuentes directas de información.

e) Recogida de datos

En esta fase se aplicaría el método elegido para la recogida de datos.

f) Análisis de resultados

Los datos recogidos serán tanto de tipo cualitativo (las necesidades de formación y desarrollo), como cuantitativo (el número de personas que tienen cada necesidad).

En función de los resultados obtenidos, se elabora la matriz de necesidades de formación y desarrollo, para elaborarla se suelen utilizar tres criterios de agrupamiento (figura 7).



Figura 7. Criterios de agrupación de las necesidades de formación y desarrollo.

1. *Por proyectos de contenido.* Hay distintas formas de agrupar las necesidades de formación y desarrollo en función de este criterio. Por ejemplo, se pueden agrupar en función del proyecto de aprendizaje con el que se relaciona:
 - *Aprendizaje permanente*, en el que se agrupan todas aquellas necesidades de formación y desarrollo cuya finalidad es que los trabajadores mantengan actualizadas de forma continua las competencias necesarias para el correcto desempeño del puesto de trabajo.
 - *Reciclaje*, dirigido a proporcionar los conocimientos y competencias para la correcta adaptación a los nuevos puestos de las personas que cambien de trabajo, para adecuar la estructura de la organización a sus prioridades.
 - *Estratégico*, cuya finalidad es transmitir los valores de la organización y aquellas competencias que faciliten que se alcancen los objetivos estratégicos.

Es muy habitual combinar el criterio de proyecto formativo, con otro mucho más concreto como, por ejemplo, agrupar las acciones dirigidas al desarrollo de competencias técnicas, de idiomas, calidad, salud laboral, etc.

2. *Por grupo profesional.* El agrupamiento anterior no suele ser suficiente, ya que las competencias y comportamientos específicos que los participantes tendrán que adquirir y desarrollar durante la realización de las acciones formativas y de desarrollo, variarán en función del trabajo o grupo profesional al que pertenezcan.

Los grupos profesionales en torno a los cuales se suelen agrupar las necesidades de formación son: directivos, mandos intermedios, técnicos y especialistas, comerciales, administrativos y operarios.

3. *Por dirección o unidad de negocio.* Para facilitar tanto la elaboración del plan como posteriormente su gestión, además de clasificar las necesidades utilizando de forma conjunta los dos criterios anteriores, los proyectos y acciones, se desarrollan para cada una de las direcciones o unidades de negocio de la organización (comercial, marketing, producción, gestión de personas, etc.).

Habitualmente se clasifican las necesidades de formación y desarrollo en base a la utilización conjunta de los tres criterios: por proyecto, por grupos profesionales y por direcciones o unidades de negocio, los cuales a su vez estarán mediatizados en función de:

- Los plazos en los cuales se deberán llevar a cabo las acciones de formación y desarrollo: corto, medio y largo plazo.
- El tipo de necesidad: inmediata o estratégica. Es habitual que en las organizaciones se desarrollen dos planes de formación y desarrollo, uno para abordar las necesidades inmediatas y otro para las necesidades estratégicas.

4.4. Definición de los objetivos de formación y desarrollo

En esta fase del proceso se dispone de un conjunto de informaciones que permiten conocer las necesidades formativas y de desarrollo existentes en la organización. Es el momento de procesar todas las informaciones disponibles y definir los objetivos a alcanzar con los distintos proyectos y acciones formativas:

- a) *Objetivos generales de formación y desarrollo.* Son las metas que la función de formación y desarrollo deberá alcanzar a corto, medio y largo plazo, para contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.
- b) *Objetivos de los proyectos de formación y desarrollo.* Serían las metas que se esperan alcanzar con cada uno de los proyectos existentes en la organización; por ejemplo, en calidad, salud y seguridad, formación en reciclaje, liderazgo, etc.
- c) *Objetivos de las acciones de formación y desarrollo.* Son las metas que se pretenden alcanzar con cada una de las acciones de formación y desarrollo que se lleven a cabo en la organización.

Estos objetivos de formación y desarrollo, de los proyectos y, sobre todo, los de las acciones o programas, deberán ser de dos tipos:

- a) *Objetivos de aprendizaje.* Son las metas de aprendizaje que se pretenden conseguir con los proyectos y acciones de formación y desarrollo; esto es, las competencias que los participantes deberán adquirir y desarrollar con los mismos. Por ejemplo, “elaborar el orden del día de una reunión”, “atender las quejas de los clientes siguiendo el protocolo establecido”, “diseñar una acción formativa en función de las necesidades de la organización y de las detectadas en los ocupantes del trabajo”, etc.
- b) *Objetivos operativos.* Son las metas referidas a las consecuencias que se espera que tengan las competencias adquiridas y desarrolladas en los proyectos y acciones formativas sobre el rendimiento, la seguridad y/o la satisfacción de los participantes, cuando estos las apliquen a su trabajo diario.

Los objetivos operativos se refieren al para qué se llevan a cabo los proyectos y acciones de formación y desarrollo y, serán los que, posteriormente, permitirán evaluar aspectos importantes dentro de la eficacia de la formación como es su rentabilidad. Por ejemplo, “elaborar el orden del día de una reunión, para disminuir en un 15% el tiempo medio de duración de las que se dirigen”, “reducir en un 20% el número las reclamaciones de los clientes”, “mejorar la transferencia de los aprendizajes un 10%”, etc.