

TEMA VIII

LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA



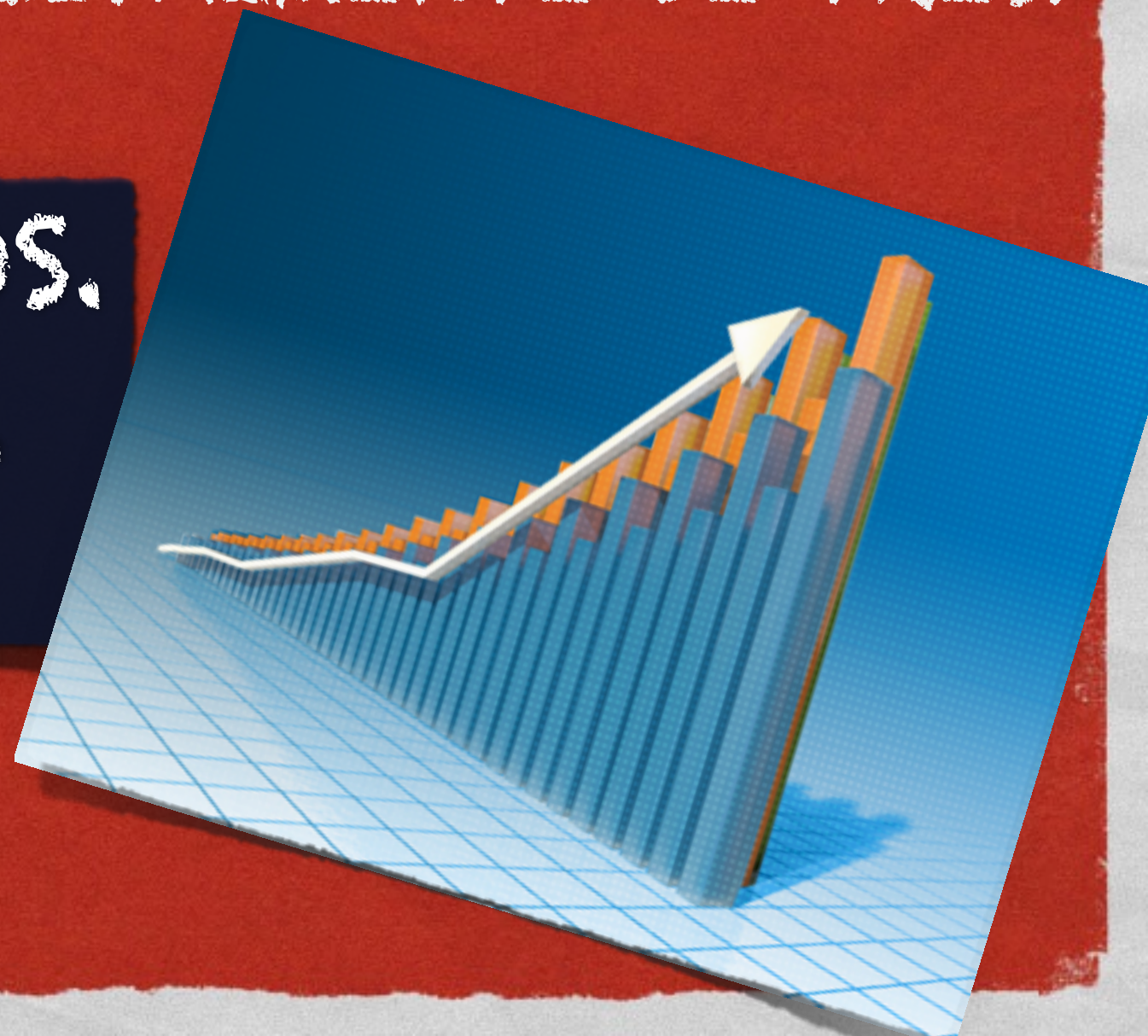
Déborah López

LA FORMACIÓN CONSISTE EN
MODIFICAR O DESARROLLAR
COMPETENCIAS MEDIANTE LA
EXPERIENCIA O EL ESTUDIO,
APLICANDO UN ESFUERZO
SISTEMÁTICO Y PLANIFICADO
CON EL FIN DE CONSEGUIR UNA
DETERMINADA CAPACITACIÓN
DEL COLECTIVO DESTINATARIO.

La importancia de la formación reside en los efectos sobre el rendimiento del que la recibe.

EL RENDIMIENTO DEPENDE DE MUCHOS FACTORES PERO PRINCIPALMENTE DE TRES:

- CONOCIMIENTOS.
- HABILIDADES.
- ACTITUDES.






EJEMPLO: FORMACIÓN EN MC DONALD'S

La cadena Mc D. tiene clara la relación entre formación y rendimiento tras estudios en los que han podido demostrar una relación directa entre personal formado y niveles claramente más elevados de productividad.

Al hacer comparaciones entre la formación por establecimientos, aquellos con mejores “notas” según el proceso de auditoría interna de la compañía, son los que registran mayor nivel de satisfacción en sus clientes, menos rotación y una fuerza laboral más polivalente.

The McDonald's logo, consisting of two golden arches and a red square with the letters 'MC' in white, is partially visible on the left side of the image.

Esta cadena tiene una política de formación basada en competencias, a las que definen como "combinación de habilidades, conocimientos, y comportamientos para situaciones críticas en el puesto de trabajo".

No obstante un rendimiento bajo no necesariamente se atribuye a causas relacionadas directamente al trabajador;

De hecho, ante un rendimiento deficiente, hay que averiguar a qué es atribuible.

La ausencia de la tecnología adecuada, un sistema de supervisión deficiente, mala calidad de los materiales, etc. son situaciones que conllevan que un puesto de trabajo no alcance los niveles preestablecidos.



Esta distinción es importante, porque las soluciones que se busquen serán muy distintas.

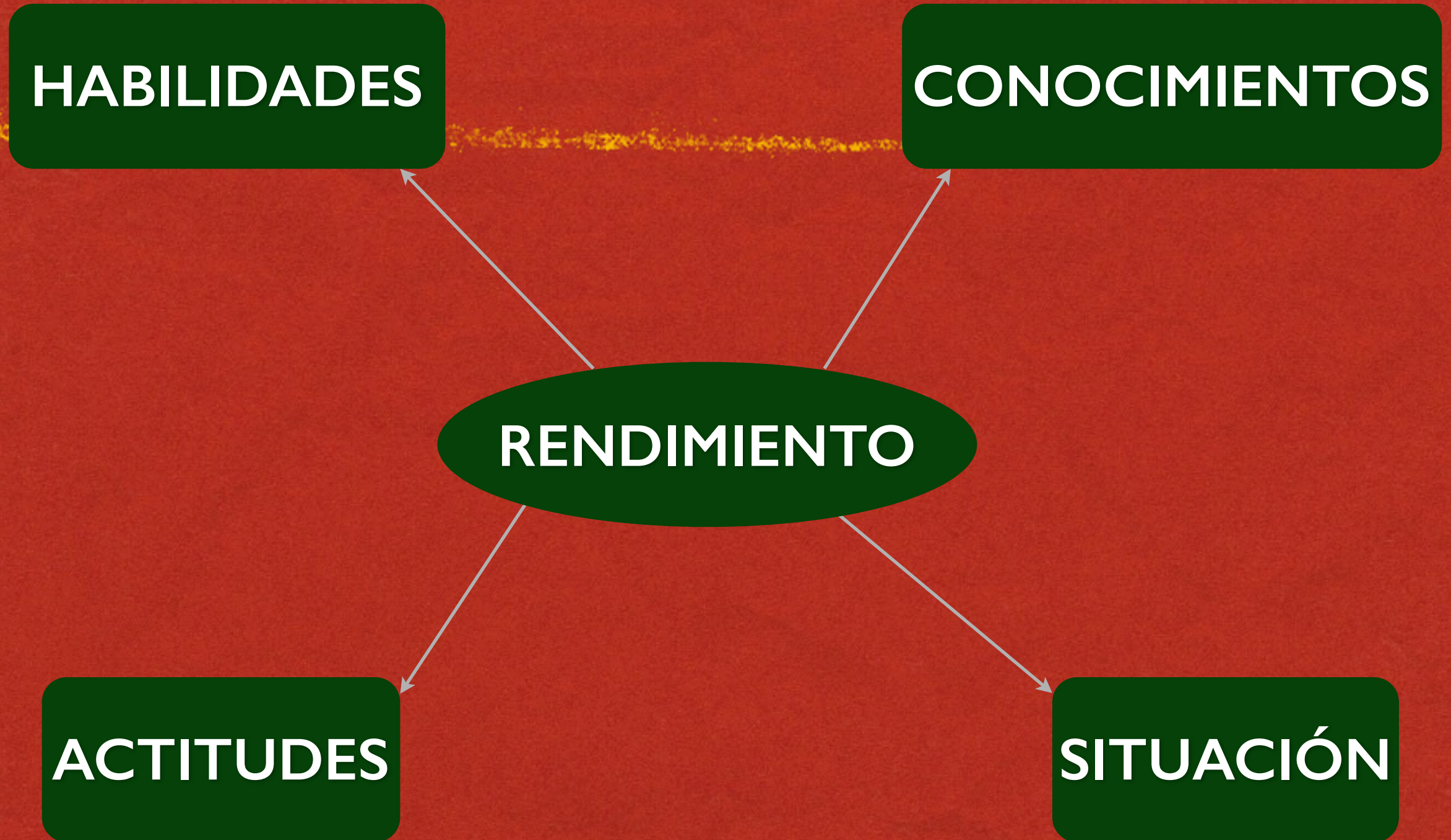
HABILIDADES

CONOCIMIENTOS

RENDIMIENTO

ACTITUDES

SITUACIÓN



Actitudes

ACTITUDES



Experiencia



Competencias



Estudio

COMPETENCIAS

Conocimientos

CONOCIMIENTOS

Habilidades

HABILIDADES



OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

1. DOTAR DE LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA ALCANZAR UN ADECUADO RENDIMIENTO.

2. HOMOGENEIZAR LAS PAUTAS DE COMPORTAMIENTO Y ACTUACIÓN PROFESIONAL DOTANDO A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA CULTURA COMÚN.

3. DESARROLLAR SISTEMAS ESPECÍFICOS DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DIRIGIDOS A ESTIMULAR LA PRODUCTIVIDAD GENERAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA Y A MANTENER A LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN.

4. APOYAR TÉCNICAMENTE LA PROMOCIÓN INTERNA, YA QUE UN CAMBIO DE PUESTO DE TRABAJO REQUIERE DE LA FORMACIÓN CORRESPONDIENTE PARA FAMILIARIZAR AL EMPLEADO EN LAS NUEVAS TAREAS.

5. INSTRUMENTALIZAR UN SISTEMA DE ACTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS, CON EL FIN DE MANTENERSE AL DÍA Y PODER RESPONDER A LAS NUEVAS NECESIDADES.

6. POTENCIAR LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y MEJORAR EL CLIMA LABORAL.

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

1. DOTAR DE LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA ALCANZAR UN ADECUADO RENDIMIENTO

La formación permite desarrollar conocimientos, habilidades, y actitudes que permiten a los empleados mejorar su capacidad de realizar las tareas que tienen encomendadas.



OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

- 2. HOMOGENEIZAR LAS PAUTAS DE COMPORTAMIENTO Y ACTUACIÓN PROFESIONAL DOTANDO A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA CULTURA COMÚN.

De este modo la formación es un vehículo de socialización, al promover la internacionalización de la cultura organizativa.



Este objetivo es vital en cadenas de gran expansión, donde el cliente acude con las expectativas de recibir un trato similar en cualquier establecimiento de la misma marca.

Ejemplo: slogan de NH Hotels, “cuestión de detalle” refiriéndose a múltiples aspectos tangibles e intangibles de los establecimientos

EJEMPLO:

SOL MELIÁ FORMA A EMPLEADOS DE TRYP



Sol Meliá estuvo formando durante seis meses a más de cien Directores y Subdirectores y cuatrocientos jefes de departamento de los establecimientos pertenecientes a la antigua cadena de Hoteles Tryp.

El principal objetivo de esta actividad fue imbuir al personal recientemente llegado a la compañía, tras la fusión de sendas cadenas, en la filosofía, valores, técnicas de dirección y prioridades en la operativa de Sol Meliá.

Los diferentes cursos de inducción, han incluido el estudio de las técnicas de gestión hotelera, procesos administrativos y financieros, marketing, ventas, y gestión de personal, entre otras disciplinas, al tiempo que se ha hecho especial hincapié en la filosofía y valores propios de Sol.

Esta formación ha incluido horas teóricas, con casos prácticos, y la asistencia del Comité Ejecutivo de la empresa.

EJEMPLO:

LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN DISNEY

Quizá la compañía más conocida por enfocar la formación de sus miembros hacia la homogeneización de sus comportamientos en pro de una cultura común sea Disney.

El proceso de orientación de Walt Disney World, comienza en la Disney University, con una clase denominada “**Tradiciones**” en la que los empleados, que en esta empresa se llaman “**actores**”, se sumergen en la cultura corporativa de la organización aprendiendo el legado de W.D., así como el presente de la empresa, el futuro, la visión de hacia donde se está avanzando y por qué.



El lema sobre el que se sustenta la formación es
“**creamos felicidad al ofrecer lo mejor en
entretenimiento a gente de todas las edades en
cualquier lugar del mundo.**”

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

- 3. DESARROLLAR SISTEMAS ESPECÍFICOS DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DIRIGIDOS A ESTIMULAR LA PRODUCTIVIDAD GENERAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA Y A MANTENER A LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN.

La formación debe ser un aliciente, un "premio" que se recibe, que les permite mejorar su situación laboral; la empresa que ofrece buenos planes de formación está enviando el mensaje al personal de que merece importancia, y de que tiene futuro en ella.

Supuesto práctico

- Southwest Airlines fue fundada en 1971, como una compañía regional de bajo coste; en 1992 esta la única aerolínea norteamericana con beneficios entre 1992 y 1995, y fue galardonada por el Departamento de Transportes de EEUU, como la más puntual, la que hacía una mejor gestión de equipajes, y la que ofrecía el ratio más elevado de satisfacción por parte del cliente. Esto fue posible por el nivel de compromiso e implicación del personal; cada área de trabajo (mécánicos, ventas, actividades en aire, tierra, operaciones, aprovisionamiento, reservas) tiene su propio departamento de formación, en habilidades técnicas.
- Además los empleados reciben cursos especializados en atención al cliente, creación de equipos, toma de decisiones, relaciones entre compañeros, evaluación del rendimiento, gestión del estrés, seguridad y desarrollo profesional.
- A través de esta política de formación más otras prácticas de RRHH similares (compartir la información, planes de motivación innovadores...) se ha conseguido una implicación y un compromiso de los empleados que permiten a la empresa cohesionarse en torno a una visión de calidad y servicio al cliente.

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

- 4. APOYAR TÉCNICAMENTE LA PROMOCIÓN INTERNA, YA QUE UN CAMBIO DE PUESTO DE TRABAJO REQUIERE DE LA FORMACIÓN CORRESPONDIENTE PARA FAMILIARIZAR AL EMPLEADO EN LAS NUEVAS TAREAS.

Además, las acciones formativas permiten desarrollar el potencial de los trabajadores y capacitarlos para ocupar puestos de trabajo de mayor nivel al ampliar sus facultades, aptitudes y características.

La formación, es, en suma lo que permite incrementar las posibilidades del equipo humano y que los empleados desarrollen su carrera profesional.



Ejemplo: caso Paradores

El Plan de Carreras de Paradores, tiene como objetivo el desarrollo y progreso profesional de todos los empleados, apoyándose en una mejora de la formación para que éstos puedan acceder a puestos superiores que requieren un nivel de preparación determinado.

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

- 5. INSTRUMENTALIZAR UN SISTEMA DE ACTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS, CON EL FIN DE MANTENERSE AL DÍA Y PODER RESPONDER A LAS NUEVAS NECESIDADES.

Vivimos en una era de cambios constantes, en los gustos de los consumidores, en el uso de las nuevas tecnologías, legislación, ... en definitiva, en todos los factores que rodean a la empresa.



- El sector del **ocio- tiempo libre** está atravesando una época de grandes cambios ante los cuales las empresas tienen que preparar al personal, uno de cuyos orígenes, principalmente, es la globalización y el uso cada vez más generalizado de Internet, con sus múltiples posibilidades.
- Gracias a la **Red**, el cliente puede comparar miles de ofertas, y opiniones de otros usuarios antes de tomar una decisión de compra, se informa mejor de lo que quiere hacer, y cómo conseguirlo, con lo que a la empresa cada vez acude un cliente mejor informado, y más exigente al que satisfacer, y el reto es que el personal esté formado para estar a la altura.

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

- 6. POTENCIAR LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y MEJORAR EL CLIMA LABORAL.



Por último, pero no menos importante, la formación cumple una interesante labor como instigadora de conductas positivas dentro de la empresa, fomentando actitudes que favorecen la comunicación y buen ambiente de trabajo.

TIPOLOGÍA DE LA FORMACIÓN

- SEGÚN SU CONTENIDO
- SEGÚN LA NECESIDAD A LA QUE RESPONDE
- SEGÚN QUIÉN IMPARTE LA FORMACIÓN
- SEGÚN EL MOMENTO EN EL QUE SE IMPARTE

-SEGÚN SU CONTENIDO

- FORMACIÓN TÉCNICA: es la que se ofrece con el fin de modificar o desarrollar conocimientos y capacidades técnicas.

- FORMACIÓN SOCIAL: el fin de este tipo de formación es la modificación y/o transmisión de actitudes y valores.

EJEMPLO DE CURSOS DE FORMACIÓN TÉCNICA:

Curso: Protocolo Hotelero.

Tipo de Curso: cursos específicos y jornadas.

Destinatarios: sector turístico general.

Objetivo: que el asistente adquiriera nociones del protocolo en la empresa.



Contenido: 1. Introducción al protocolo: normas básicas, 2. Etiqueta empresarial; la rentabilidad de las “buenas maneras”, 3.Trato social en el trabajo, 4. Atención/recepción a determinados clientes, 5. La empresa a nivel internacional, 6. La Mesa como elemento de comunicación, 7. Agasajar en los negocios.

Requisitos: ninguno.

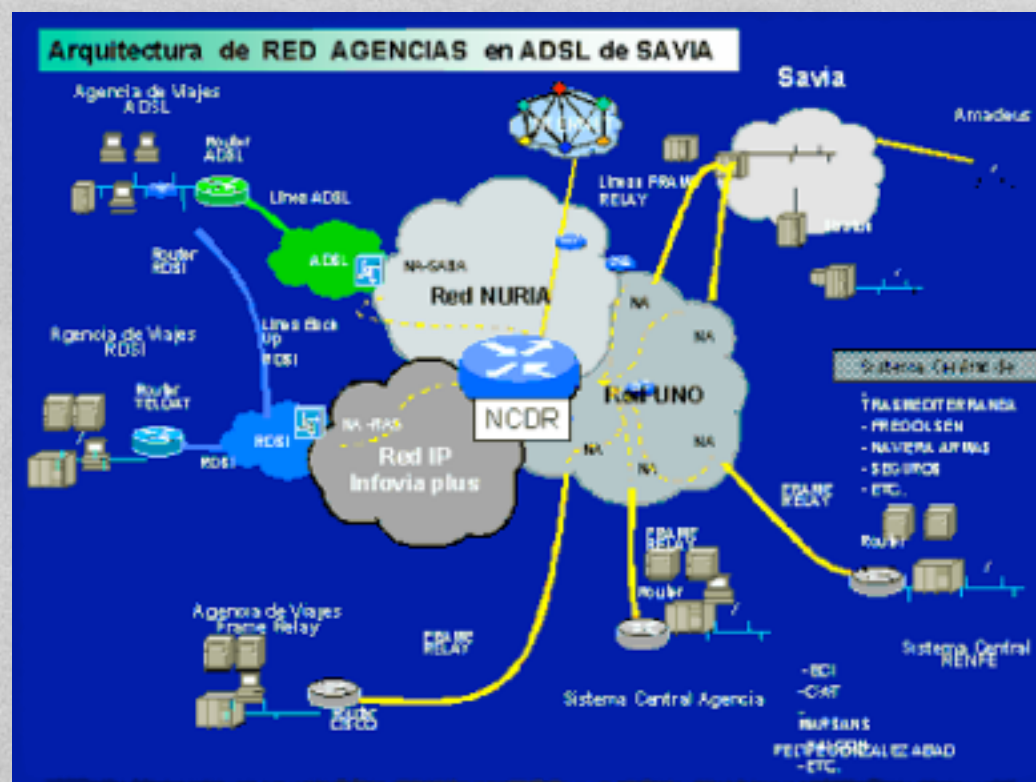
Duración: 20 horas

Curso: nivel inicial de manejo de Amadeus Savia.

Tipo de curso: cursos específicos.

Destinatarios: agentes de viajes y guías turísticos.

Objetivo: aprendizaje del uso de la aplicación informática en sus diferentes programas; reserva en aviación; reserva en transporte terrestre.



Contenido:

1. Introducción al sistema operativo.
2. Reservas de transporte aéreo.
3. PN

Requisitos: ninguno

Duración: 20 horas.



EJEMPLO DE FORMACIÓN SOCIAL

Curso: sólo la calidad (y la calidez) en la atención al cliente genera fidelidad.

Tipo de curso: cursos específicos y jornadas.

Destinatarios: profesionales del turismo en general.



Contenido: 1. Las funciones de Marketing de Personal, 2. La actitud: el factor clave, 3. La fidelización de clientes/consumidores, 4. Gestión de las situaciones más comunes en el trato con el cliente, 5.¿Qué significa “hablar con el cliente”, 6.El contacto telefónico, 7.Tratamiento de situaciones en conflicto.

Requisitos: ninguno

Duración: 3 horas

SEGÚN LA NECESIDAD
A QUE RESPONDE:

FORMACIÓN ESTRUCTURAL

FORMACIÓN COYUNTURAL

FORMACIÓN ESTRUCTURAL

Tipo de acciones formativas que se plantean cuando se está respondiendo a una necesidad estructural, (la más común actualización y reciclaje); este tipo de formación por sus características propias de este tipo de formación, se trata de un proceso sistemático que presenta varias fases.

Ejemplo: cursos anuales de nuevos productos y destinos para agentes de viajes

FORMACIÓN COYUNTURAL

Es el tipo de formación que responde a una necesidad puntual y concreta, por lo que no tiene carácter permanente; por ejemplo sería el aprendizaje de una nueva técnica culinaria.

EJEMPLO DE CURSO DE FORMACIÓN COYUNTURAL

SEMINARIO DE COCINA AL VACÍO:



Dirigido a profesionales del mundo de la cocina y pastelería.

Trucos, aplicaciones prácticas, recetas y demostraciones; una introducción al vacío desde el punto de vista de un cocinero y el asesoramiento de una científica experta en higiene y alimentación: peligros y precauciones en el dominio de las caducidades, la congelación, el ensamblaje y todo lo relacionado con el uso del vacío.

SEGÚN QUIÉN IMPARTE LA FORMACIÓN

FORMACIÓN INTERNA:

Es la impartida por la propia empresa.

FORMACIÓN EXTERNA:

Se trata de la impartida por agentes externos a la empresa.

EJEMPLO DE FORMACIÓN INTERNA:

Hesperia
A PART OF **NH**
HOTELES

Wake Up
To a Better
World **NH**
HOTELES

La cadena hotelera NH dispone de un centro de formación avanzada al que denomina **NH University**. Este centro dispone de aulas permanentes en Madrid y Barcelona, y de aulas itinerantes en todos los hoteles de la cadena.



Los empleados de NH acceden a programas específicos de formación orientados a ofrecer el mejor servicios a sus clientes.



La cadena **RIU Hoteles** deja en manos de su personal en Canarias la formación de los directivos que ocuparán los puestos de los hoteles de la cadena en diversos destinos internacionales; así los aspirantes a directivos se forman en los hoteles canarios, y además, el personal canario, se desplaza a los destinos para impartir allí otra parte de la formación y transmitir la filosofía RIU de plena orientación a la satisfacción del cliente.



EJEMPLO DE FORMACIÓN EXTERNA

Las empresas tienen la posibilidad de enrolar a sus trabajadores en cursos de formación continua ofrecidos por instituciones públicas; por **Turgalicia** gestiona una red de centros de formación para la cualificación profesional, que ofrece cursos, a los que desean incorporarse laboralmente al sector, y a empleados en activo, contando con el apoyo del Fondo Social Europeo; la formación continua (la ofrecida a empleados en activo) es la línea más importante de la red, y se concreta, en cursos especializados de corta duración, que abarcan todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa turística. Su principal objetivo, es la actualización y el reciclaje constante de los conocimientos de los profesionales del sector. La red también prepara planes de formación a medida, diseñados de forma específica para un colectivo de profesionales de una misma organización empresarial, posibilitando la formación en la propia empresa.

SEGÚN EL MOMENTO
EN QUE SE IMPARTE

FORMACIÓN INICIAL
FORMACIÓN CONTINUA

FORMACIÓN INICIAL:

Cuando se incorpora un empleado a la empresa es evidente que necesitará cierta formación, pues la nueva persona tiene que conocer la forma de trabajar en esta organización en concreto y en su puesto de trabajo en particular; por lo tanto, la formación se encarga de aportar entrenamiento en instrucciones a los empleados nuevos

EJEMPLO DE FORMACIÓN INICIAL



Cada vez que se abre un establecimiento de **Pans&Company**, el franquiciado y sus empleados, reciben formación directamente del franquiciador, cuyo coste está incluido en los royalties y cánones que se pagan a la franquicia; en el contrato de franquicia ya aparece esta cuestión que es de obligado cumplimiento para todos los franquiciados.



FORMACIÓN CONTINUA

La formación es necesaria como mantenimiento y reciclaje profesional, como herramienta para el perfeccionamiento, como incremento de la participación para permitir el traslado de un trabajador a otros puesto de trabajo, etc.

II Acuerdo Laboral de Ámbito Estatal para el sector de Hostelería. Artículo 23: Concepto de **Formación Continua**.



A los efectos de este acuerdo, se entenderá por formación continua el conjunto de acciones formativas que desarrollen las empresas del sector de hostelería, los trabajadores o sus respectivas organizaciones, a través de las modalidades previstas en el mismo y en el II Acuerdo Nacional de Formación Continua del 19 de diciembre del 2000, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones como a la recualificación de los trabajadores ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador.



The Inn at Little Washington es uno de los restaurantes más destacados de EEUU, con doble cinco estrellas de Mobil, y doble cinco estrellas de diamantes de AAA, catalogado como uno de los mejores restaurantes del mundo por el International Herald Tribune; sus dueños dan gran importancia a la formación continua que la conciben de un modo ciertamente especial; piensan que el personal debe sorprenderse diariamente de todo lo que aprende, para que perciba que su profesión tiene, en cierta medida, las posibilidades abiertas hasta el infinito para su propia autorrealización. Esta formación continua se materializa en cuestiones como que cada noche hay una reunión de una hora de duración en la que un camarero tiene que presentar algo al resto, puede ser un libro que ha leído sobre vinos, un informe del servicio de un nuevo restaurante al que ha ido, etc.

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

Lo más habitual es que todos los departamentos de una organización tengan personas que necesiten algún tipo de formación, bien para mejorar su situación actual, o para prepararse para tareas diferentes a las que llevan a cabo en ese momento, entre otros motivos.

Es más, cualquier empresa puede plantearse en cualquier momento ofrecer cursos de formación, ya que esto siempre es positivo, y no perjudica a nadie, pero también hay que tener en cuenta que la formación tiene un coste, se paga, los recursos son limitados.

Si se destinan fondos a la formación no se pueden destinar a otros fines, y las empresas necesitan administrar sus recursos de la manera más eficiente posible.

Por esta razón, conviene hacer un diagnóstico para saber cuáles son las principales necesidades de formación y aplicar a ella los esfuerzos pertinentes; un diagnóstico consiste en conocer qué personas necesitan formación, y hacia dónde debe orientarse tal formación.

A nivel general, en el sector turístico tradicionalmente se ha dado más importancia a la formación en actitudes, que considera el vehículo clave para que el empleado aprenda a prestar un adecuado servicio al cliente; las actitudes que más se valoran en las empresas de servicios, tratan de enseñarse, son la empatía, utilizada para una adecuada atención al cliente, unida a la cordialidad, que fomentan un servicio amable y personalizado. A continuación, le siguen la formación en habilidades y por último en conocimientos, especialmente en idiomas.

No obstante, lo anterior es una aproximación demasiado generalista y no da respuesta a quién necesita la formación y de que tipo; por ello, se hace necesario algún tipo de análisis que permita un enfoque más aplicado a cada empresa; aunque no se observa, un consenso unánime respecto a cual sería la herramienta idónea para realizar un análisis detallado de las necesidades de formación, el esquema más relevante, más antiguo y más extendido sigue siendo el de Mc Gehe y Thayer (1961) que funciona a través de tres niveles de análisis: el análisis empresarial, el análisis de las tareas, y el análisis de las personas.

NIVEL I: ANÁLISIS EMPRESARIAL
U ORGANIZATIVO.

NIVEL II: ANÁLISIS DE LAS TAREAS.

NIVEL III: ANÁLISIS DE LAS PERSONAS.

NIVEL I: ANÁLISIS EMPRESARIAL U ORGANIZATIVO

En este nivel se estudian factores generales de la empresa (su cultura, sus objetivos, el clima empresarial, su estructura...); el objetivo de este análisis es detectar las necesidades generales de la empresa, el grado de respaldo que se da a la formación y los medios o recursos de que se disponen para obtenerla.

Comienza con los objetivos a corto, medio y largo plazo, así como las tendencias que previsiblemente afectarán a dichos objetivos, junto con un ejemplo de su repercusión sobre la industria turística.

FACTORES QUE AFECTAN A LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS.

FACTORES EXTERNOS DEL ENTORNO GENERAL

Ejemplos de efectos sobre el sector Hostelería y Turismo

Cambios en la economía.

Etapas de recesión equivalen a reducción de presupuesto destinado a vacaciones de los individuos y a descenso de los negocios, que afectan a las empresas turísticas tanto en su vertiente vacacional como en el turismo de negocios.

Cambios demográficos.

El envejecimiento de la población se puede entender desde una empresa turística como una oportunidad de dirigirse a ese mercado.

Cambios sociales.

Mayor valoración del ocio significa par el sector turístico mayores oportunidades para el negocio.

Cambios políticos

El incremento del terrorismo genera un miedo a viajar que afecta a numerosas empresas turísticas.

FACTORES QUE AFECTAN A LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS.

FACTORES EXTERNOS DEL ENTORNO COMPETITIVO

	Ejemplos de efectos sobre el sector Hostelería y Turismo
Cambios en clientes.	Nuevas demandas de los clientes invitan, o incluso obligan a las empresas turísticas a responder con nuevos productos o servicios.
Cambios en proveedores.	El cambio en el pago de comisiones por la venta de billetes de avión, promovido por las principales líneas aéreas, ha implicado para las agencias de viajes la búsqueda de soluciones imaginativas para paliar una caída de sus beneficios.
Cambios en productos sustitutos.	El avance de las TIC, como la videoconferencia sustituye en muchos casos la necesidad de viajar por negocios, permitiendo comunicarse sin desplazamientos, ante lo cual los hoteles de negocios, responden ampliando su dotación de facilidades tecnológicas para estos viajeros.
Cambios en competidores actuales.	La entrada de los principales actores del sector en la venta de servicios por Internet ha empujado a todas las empresas turísticas a estar presentes en la Red si quieren competir en igualdad de condiciones.
Cambios en competidores potenciales.	Desde que la empresa española de grandes almacenes El Corte Inglés decidió entrar en el negocio de agencias de viajes, el número de empresas de distribución que se ha embarcado en el sector no ha dejado de crecer (Eroski, Carrefour...), y es de prever que continúe haciéndolo.

FACTORES QUE AFECTAN A LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS.

FACTORES INTERNOS

Ejemplos de efectos sobre el sector Hostelería y Turismo

CAMBIOS EN EL CLIMA EMPRESARIAL

Nuevas expectativas de los empleados en cuanto a cómo deberían ser dirigidos, o recompensados, o promocionados, etc.

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las reorganizaciones interdepartamentales, la creación de nuevos departamentos o nuevos puestos de trabajo... todo ello afecta a los objetivos de las empresas turísticas.

Analizados los factores, la empresa decidirá sus objetivos estratégicos; por ejemplo, la empresa puede decidir que le conviene una reestructuración, reduciendo, su tamaño o un crecimiento, mediante la oferta de un nuevo producto/ servicio; o una consolidación en un segmento determinado, etc.

A continuación esos objetivos se traducen en necesidad de RRHH y en las correspondientes necesidades formativas: conocimientos, habilidades y actitudes requeridas, y planes para dotar a la empresa de los mismos.

Después del estudio de los objetivos, el análisis empresarial se centrará en examinar determinados índices de eficiencia, como el coste de la mano de obra, la cantidad y calidad de resultados o el uso de equipos; para conocer dicha información, la empresa puede recurrir a sistemas internos de los que obtener indicadores que señalen si algunos tipos de acciones formativas podrían ayudar en esa situación.

Por último, este primer nivel finaliza observando el clima de la organización, para describir como se sienten los empleados con relación a diversos aspectos de trabajo.

Este análisis es importante porque la formación sirve para fomentar un mayor compromiso de los empleados con la empresa, puesto que se acepta que las actitudes hostiles de los empleados afectan directamente a sus comportamientos, e indirectamente a su rendimiento.

Formación para el cambio cultural



Hace ya una década que Paradores de Turismo y Comunicaciones, para convertirse en una sociedad anónima estatal; este cambio comportó un importante cambio cultural que ha costado y sigue costando serios esfuerzos a la empresa; para acometer tal cambio, Paradores inició un extenso programa formativo para los empleados, con serias dificultades debido a la dispersión geográfica y a la escasa dimensión en número de empleados de muchos centros de trabajo. Pero el cambio de mentalidad de la plantilla era imprescindible, de modo que se comenzó por formar a los directivos para que éstos se hiciesen responsables del cambio. Entre otros objetivos de la formación, destacan la motivación del personal, profundizar en determinadas actitudes, cambios técnicos para adaptarse al entorno, idiomas, planificación de la promoción interna, y superación de las deficiencias de rendimiento.

NIVEL II: EL ANÁLISIS DE TAREAS

El análisis de tareas consiste en estudiar el trabajo que se va a realizar, proporcionando información sobre las tareas que deben efectuarse en cada puesto de trabajo, las habilidades necesarias para realizar esas tareas, y el nivel de rendimiento mínimo aceptable.

Este análisis se hace para precisar qué puestos necesitan formación, y cuál sería la naturaleza de la misma; los esfuerzos de formación deberán dirigirse, de forma selectiva, hacia las tareas más frecuentes, más importantes, y más difíciles de aprender.

Las preguntas que se plantean son:

- ¿Con qué frecuencia se realiza esta tarea?
- ¿Qué importancia tiene la tarea para la formación?
- ¿Qué dificultad supone para el empleado el aprendizaje de la tarea?

ORIENTACIÓN DE LOS ESFUERZOS FORMATIVOS

+FRECUENCIA-

ESFUERZOS
FORMATIVOS

+IMPORTANCIA-

ESFUERZOS
FORMATIVOS

+DIFICULTAD-

Por ejemplo; una casa rural que se plantea si conviene formarse para obtener la Q de calidad; la respuesta a la primera pregunta (¿**frecuencia**?), no recomienda realizar esfuerzos formativos, pues solicitar un plan de calidad es una tarea que será realizada con poca frecuencia; en cuanto a la segunda cuestión (¿**importancia**?), apunta a la mayor necesidad de la formación en la materia, en un entorno cada vez más competitivo, con cada vez más empresas solicitando las certificaciones; para ayudar a decantarnos acerca de la necesidad de esta formación observaremos que de acuerdo con la tercera pregunta, (¿**dificultad**?), esta tarea requiere conocimientos muy específicos, por lo que, en caso de que nuestros jefes de departamento desconozcan los principios básicos de los sistemas de aseguramiento de la calidad, la decisión final será seguramente destinar esfuerzos formativos en esta dirección.

NIVEL III: ANÁLISIS DE PERSONAS

Este nivel implica la evaluación del rendimiento, estudiar cómo están llevando a cabo las personas las tareas que les corresponden; si el rendimiento es menor al esperado o requerido, puede ser porque a la persona le faltan determinadas competencias (conocimientos, habilidades o actitudes), y necesita formación, pero no olvidemos que también hay otros motivos relacionados con las circunstancias que rodean al trabajo; es decir que la falta de formación no tiene por qué ser siempre la causa, hay que encontrarla para encontrar soluciones adecuadas.

GAP

Pickett (1998) propone un método equivalente pero alternativo para llevar a cabo este análisis, que consiste en comparar las competencias requeridas para un puesto de trabajo y aquellas con las que cuenta quien lo ocupa, dedicándose la formación a rellenar el *gap*, o *puesto existente entre ambas situaciones*.

Esto puede explicarse gráficamente, como aparece en la tabla siguiente:

	Requisitos del puesto		Nivel del empleado		Plan de acción a proponer
	Alta	Baja	Alta	Baja	
Capacidad para utilizar el ordenador	*		*		Ninguno
Desarrollo de compromiso grupal y cooperación		*	*		Ninguno
Preparación de planes financieros	*			*	Formación en finanzas

El diagnóstico de necesidades de formación a este tercer nivel se lleva a cabo por; por un lado, están los miembros del departamento RRHH; los jefes directos de los empleados y en general, los directivos medios también pueden implicarse;



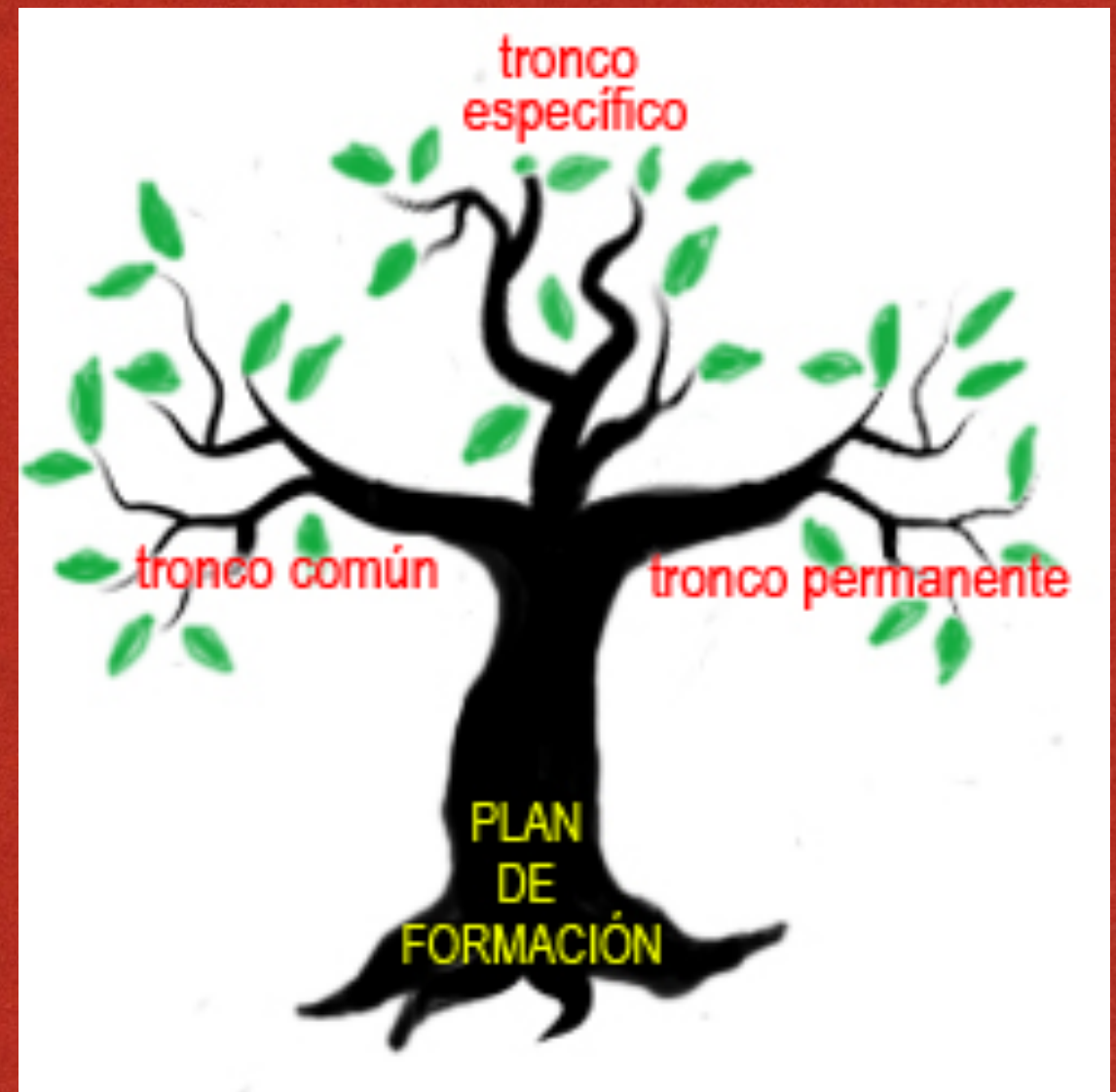
Por último, es muy valiosa la colaboración de los mismos trabajadores en el proceso, son fuente de información valiosa para detectar las causas de discrepancia entre el rendimiento real y el deseado por la empresa.

Para finalizar, cabe señalar que este análisis o diagnóstico de las necesidades de formación se puede realizar desde una doble perspectiva; por un lado, la perspectiva proactiva consistiría en detectar las necesidades antes que los problemas potenciales que lleguen a convertirse en problemas reales.

En cambio, muchas empresas, y más en especial las pymes, no tiene una actitud proactiva, sino que responden a las circunstancias según van surgiendo; en este caso estaríamos hablando de una perspectiva reactiva, donde se dan soluciones a problemas ya existentes.

ELABORACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN

- INTRODUCCIÓN
- ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN.
- MEDIDAS QUE FAVORECEN EL APRENDIZAJE.
- CARÁCTERÍSTICAS EN EL SECTOR HOSTELERÍA Y TURISMO.



INTRODUCCIÓN

- Un plan de formación es un documento que detalla todas las acciones concretas de formación mediante las que se asegura la mejora de conocimientos, habilidades y/o actitudes del personal durante un período determinado.



- Se adaptará a las características particulares de la organización.
- Será consecuente con la cultura organizativa.
- Será apropiado para sus destinatarios.
- Será también creíble, realista, realizable.
- Estará apoyado por la dirección.
- Se diseñará como motivador para sus destinatarios.

COMO Diseñar un Plan de Formación



- Su diseño será completo y preciso, sin ambigüedades, evitando aspectos superfluos.
- Fomentará el uso de técnicas de aprendizaje variadas, adecuadas al personal.
- Permitirá una valoración de los objetivos que se pretendan alcanzar.
- Se podrá evaluar los resultados del plan.
- Será un plan a corto plazo, subordinado a la política de formación global que se

ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN.

- Elaboramos un plan que responda a por qué lo llevamos a cabo, en qué queremos formar, a quiénes, cómo, cuándo y dónde, sin descuidar la evaluación del plan.



Se llevará a cabo siguiendo estas etapas:

- 1. Identificación de los destinatarios.
- 2. Formulación de objetivos.
- 3. Selección de contenidos.
- 4. Selección de metodología.
- 5. Determinación del momento en que se imparte.
- 6. Determinación del lugar.
- 7. Ejecución del plan.
- 8. Evaluación.

IDENTIFICACIÓN DE LOS DESTINATARIOS



Determinamos, el colectivo al que se dirigen los esfuerzos formativos, y a partir de ahí a grupos de empleados (por ejemplo, plan de formación para camareros que están en sala de banquetes).

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS



Determinar que habilidades deseamos que el personal adquiera por medio del plan de formación; los objetivos son la base para evaluar posteriormente el éxito o no del plan.

SELECCIÓN DE CONTENIDOS A IMPARTIR

Aquí elegimos los contenidos que cubren las competencias que deben adquirir los destinatarios de la formación para que alcancen los objetivos propuestos. No se debe perder de vista el perfil del destinatario analizado en la primera fase ni los objetivos planteados en la segunda (condicionados por los destinatarios).



Ejemplo: contenidos identificados por Paradores Nacionales en su plan de formación.

Curso de idiomas para personal en contacto con el cliente; capacitación técnica para empleados de áreas funcionales de la empresa (recepción, cocina, mantenimiento, etc); formación en gestión medioambiental para mandos intermedios; prevención de riesgos laborales; formación en nuevas tecnologías, como nuevas aplicaciones informáticas, sistemas de comunicación, diseño de entornos virtuales e internet, cocina diferida, cocina al vacío, etc.



DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA DIDÁCTICA

Se eligen los métodos y técnicas para transmitir la información; dependerá del público al que se pretenda formar, de los objetivos y los contenidos, vistos en las etapas anteriores.



Si los objetivos son los de transmitir contenidos, las técnicas serán de comunicación unidireccional; si se quieren desarrollar habilidades, serán cursos prácticos. Si el objetivo es transmitir valores, se tenderán a técnicas que fomenten el descubrimiento personal y la participación (escenificaciones, debates).

Metodologías de enseñanza

- Formación en el puesto.
- Rotación de puestos.
- Lección magistral.
- Conferencias, congresos.
- Videoconferencias.
- Método del caso.
- Juegos de rol.
- Discusión en pequeños grupos.
- e- learning.
- Outdoor training.



- El método más habitual es el de **formación en el puesto**, en el que el formador enseña durante el desempeño del puesto de trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias, de esta forma el sujeto percibe la formación como algo práctico, fácil de aplicar al puesto concreto.
- La **formación en vestíbulo**, se lleva a cabo para los puestos en los que no se puede realizar la anterior, en situaciones simuladas.



Supuesto práctico: Formación práctica para pilotos

El día 2 de noviembre del 2005, la IATA (International Air Transport Association), y la Fundación Virtus, firmaron un convenio de colaboración en virtud del cual su centro de excelencia en formación aeronáutica se constituía en centro de formación regional afiliado IATA.



LA FORMACIÓN ALLÍ SE REALIZA EN
SIMULADORES DE SITUACIONES REALES.

Otra técnica es la **rotación de puestos**, ampliando la visión del sujeto por varios puestos de trabajo, para que adquiriera una visión global y un enfoque más objetivo al conocer la problemática de diversos puestos; para que esta técnica funcione adecuadamente tendrán que colaborar los departamentos implicados



Los juegos de rol, son representaciones de situaciones en las que los destinatarios de la formación, asumen unos papeles, y son evaluados por compañeros que actúan como observadores; con este método se enseña a ponerse en el lugar del otro, a comprenderle, y a observar como le ven a él los compañeros, desarrollando la empatía.



Son muy útiles para desarrollar habilidades relacionadas con el trato al cliente.

EN HARRODS SE HACE TEATRO

Harrods, los grandes almacenes con 22 restaurantes, impresionantes salas de alimentos y mercancías, que van desde animales exóticos a instrumentos medievales, es una de las tres atracciones más aclamadas de Londres; para dar una nueva dimensión a las habilidades de presentación de sus directivos, (necesarias para vender ideas y conceptos de equipos), esta empresa ha elegido un tipo de aprendizaje basado en el teatro.



Las sesiones se desarrollaban para doce directivos, centrándose en los aspectos físicos y psicológicos de realizar una presentación, como los gestos, el tono de voz, el contacto ocular, y la postura.



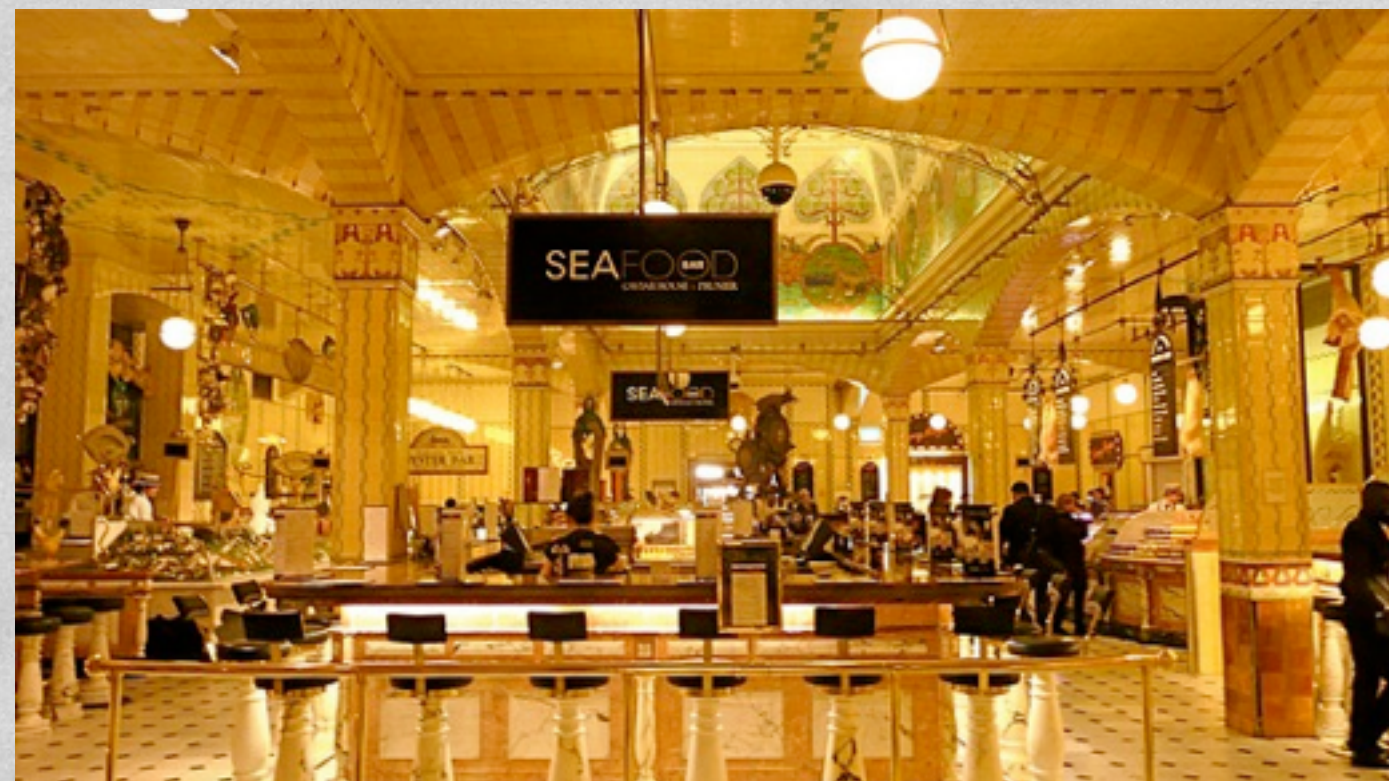
Con las técnicas teatrales, se pretende que cada uno aporte su propia personalidad a la presentación.



Harrods

También se ofrecen cursos similares al personal de departamentos; por ejemplo, el personal de departamento de Hombre, (directivos y personal de ventas) reciben un curso llamado “servicio al consumidor”.

Durante esta actividad, el formador comenzaba un juego de rol, con una situación normal de cliente, y la interrumpía en un momento determinado para preguntar a la audiencia cómo debería continuar, de manera que surgían métodos, para que todos se autoevaluen, y observen el impacto y la efectividad de cada actuación.



DISCUSIÓN EN PEQUEÑOS GRUPOS

Se trata de otro método de formación al que pueden recurrir las empresas; aquí los que reciben la formación se reúnen en grupos de entre tres y doce miembros para discutir un tema definido de antemano, bajo la dirección del formador, quien encauza y centra el debate; a menudo se utiliza este método para formar en actitudes, puesto que es muy útil para difundir entre el grupo los valores predominantes en la empresa o los comportamientos que los directivos quieran promover.

SOFTWARE DIDÁCTICO O E-LEARNING

A menudo se recurre al uso de estas técnicas, que varían en función de los contenidos. A pesar de la novedad y recurso de las nuevas tecnologías a menudo se le considera un método muy poderoso per se, pero tiene muchas desventajas

Hay que disponer del número apropiado de PC adecuados, la calidad del software no garantiza la calidad de los contenidos, y no son la mejor opción para los objetivos didácticos de la empresa.

Ejemplos de programas de simulación de empresas:

MacManager: los participantes toman decisiones leyendo artículos de prensa y jugando unos con otros.

Strategic Management Game: permite a uno o dos jugadores que tomen decisiones empresariales desde los inicios de una empresa hasta su expansión.

Business Strategist: permite al usuario poner a prueba planes de acción en una empresa simulada a través de diferentes sectores.

DECIDE (Decision Exercises Through Computer/Instructor Designed Environment): para que los gerentes tomen decisiones sobre temas de I+D, programación, precios, compras, MKT, etc. las introducen en el ordenador y éste las traslada a beneficios, indicando estados de ingresos y gastos, balances de situación, informes de producción, etc.

La cadena de hoteles **RIU**, ha diseñado sus propios manuales para la enseñanza de la lengua alemana, que es de gran importancia en esta organización por el tipo de mercado de la empresa.

OUTDOOR TRAINING

Formación fuera del aula o aprendizaje basado en la experiencia; a partir de la premisa de que las personas sólo aprendemos el 20% de lo que escuchamos, el 50% de lo que vemos, y el 80% de lo que hacemos.



Son juegos y actividades al aire libre que combinan trabajo y competitividad, trabajo en equipo, y comunicación para ayudar a mejorar el entorno personal y profesional de los participantes.

OUTDOOR TRAINING

El outdoor training considera a la persona de manera holística, en sus dimensiones física, espiritual, emocional y mental; intenta favorecer habilidades interpersonales propias de la inteligencia emocional, la flexibilidad, la capacidad de cambiar, las del trabajo en equipo, y las de liderazgo, a través de un aprendizaje vivencial y con una metodología propia de la educación experiencial.

AC Hoteles; entrenamiento en alta mar



El Outdoor training es una herramienta por la que ha apostado AC; su programa se desarrolla en un barco velero, resultando muy motivadora por esta razón.

El objetivo es potenciar los valores de liderazgo, adaptación a nuevas situaciones, fomento del compañerismo y el espíritu de equipo; se intenta asimilar aquellos casos que pueden pasar en el hotel en un día normal.





Descubrir nuestros límites: “sólo en la medida en la que haya vivencias reales y refuerzo de habilidades podrá darse un cambio de actitud y comportamiento, siendo los participantes de estas experiencias los que descubren por si mismos los conceptos y criterios nuevos que queremos reforzar”.

Formar equipos: participan departamentos: se trata de un entrenamiento exterior en el que participan departamentos para fomentar una capacidad que redundará en el buen servicio para el cliente: la coordinación interdepartamental.

Reflexionar: se reflexiona personalmente y como grupo, para contactar con la realidad.

Las claves de la estrategia: desarrollo de equipos y predisposición a aceptar los cambios.

5. DETERMINAR EL MOMENTO DE IMPARTIR LA FORMACIÓN

Determinar si se va a impartir dentro de la jornada laboral, fuera de ella, o una combinación de ambas. El personal prefiere estas actividades dentro de su horario, o cobrar las horas de formación como horas extras; las organizaciones suelen considerar que ya contribuyen con la gratuidad de la actividad; no hay una respuesta ideal para esto.

4. IDENTIFICAR EL LUGAR DE FORMACIÓN

La elección dependerá de cuestiones como el tipo de aprendizaje, la disponibilidad de espacios, la economía, los instrumentos necesarios o los problemas de traslado a otro lugar, entre otros condicionantes; las ventajas de ofrecer la formación en la empresa son los menores costes, mayor facilidad para coordinar horarios, etc.; la formación fuera de la empresa suele ser más cara, y además, transferir lo aprendido al puesto de trabajo es más difícil.

Por eso se tiende a una formación mixta, es decir, parte en el puesto de trabajo donde se transmiten unas destrezas básicas, mientras que gran parte de la formación en conocimientos y actitudes tiene lugar fuera del puesto de trabajo en espacios acondicionados para la metodología que se vaya a llevar a cabo.



7. EJECUCIÓN DEL PLAN

La selección de los formadores se hará según:

- Competencia en el dominio de contenidos.
- Motivación .
- Habilidad o comunicación didáctica.

Ejemplo curso “Tradiciones” de Disney, ya citado, se imparte por empleados de la empresa que rotan en esta labor, porque se considera que una formación impartida por colegas ayuda en la incorporación a la cultura empresarial; los formadores- compañeros se convierten en el mejor formador - orientador.

8. EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA

- Valoración de la satisfacción de los destinatarios.
- Valoración del aprendizaje.
- Valoración de la transferencia de la formación al puesto trabajo.
- Valoración de los resultados o evaluación de los indicadores empresariales antes y después.

NIVELES DE EVALUACIÓN EN LA FORMACIÓN

NIVEL 1: REACCIÓN	¿Los destinatarios estaban satisfechos? ¿qué piensan hacer con lo aprendido?
NIVEL 2: APRENDIZAJE	¿Qué conocimientos, habilidades, o actitudes han adquirido? ¿cuántos?
NIVEL 3: COMPORTAMIENTO	¿Cambiaron los participantes su comportamiento en función de lo aprendido? ¿adquirieron o modificaron competencias?
NIVEL 4: RESULTADOS	¿El cambio en el comportamiento afectó positivamente a la organización?

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR TURÍSTICO

- HETEROGENEIDAD: en los tipos de tareas, y en las categorías de las empresas.
- ELEVADO NÚMERO DE TRABAJADORES TEMPORALES Y OCASIONALES, ALTA ROTACIÓN LABORAL.
- CRECIMIENTO ESPONTÁNEO DEL SECTOR EN MUCHOS PAÍSES.
- CONFIGURACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL DEL SECTOR, destacando empresas familiares de pequeñas dimensiones.

BIBLIOGRAFÍA:

- "Recursos Humanos para Turismo"; Manuela Pardo y Roberto Luna. Ed. Pearson- Prentice Hall.
 - "Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración"; Miriam León Sánchez y Elena Díaz Paniagua. Paraninfo -Thomson Learning.
 - "Gestión de Recursos Humanos; Manual para técnicos en empresas turísticas". Fernando Bayón e Isabel García Isa. Síntesis.
 - Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Pau Soldevila Matías. Ed. Síntesis.
-