



**PLAN DE SENSIBILIZACIÓN,
DIFUSIÓN Y FORMACIÓN
DEL MODELO DE GESTIÓN
POR COMPETENCIAS:
(Metodología *Compete*)**

Título:

Metodología para elaborar Diagnósticos de Necesidades de Formación basados en el modelo de Gestión por Competencias.

Asesoría técnica y elaboración de contenidos:

M^a Ángeles Salaverria Zabalegui. Consultoría y Formación en RRHH.

Dirección Técnica:

Cruz Martínez. Jefe de la Sección de Desarrollo de la Formación para el Empleo- Servicio de Observatorio de Empleo y Formación del Servicio Navarro de Empleo.

Lola Urrutia. Técnico de Formación de la Sección de Desarrollo de la Formación para el Empleo- Servicio de Observatorio de Empleo y Formación del Servicio Navarro de Empleo.

El presente documento ha sido elaborado en el marco de un Proyecto Europeo con fondos pertenecientes al Fondo Social Europeo y Gobierno de Navarra.

Gobierno de Navarra autoriza la reproducción total o parcial del contenido de este documento siempre que se cite la fuente en los siguientes términos, Fuente: Proyecto ICARO-art. 6 FSE-Promovido por Gobierno de Navarra (Servicio Navarro de Empleo).

1. Presentación

2. Conceptos básicos iniciales

- 2.1. ¿qué son las competencias?
- 2.2. Clasificación de las competencias
- 2.3. Nivel de las competencias
- 2.4. Componentes de las competencias
- 2.5. El referente del puesto y de la competencia
- 2.6. El perfil competencial del puesto de trabajo
- 2.7. El perfil competencial personal

3. Antes de comenzar con el diagnóstico de necesidades de formación: aspectos previos

- 3.1. Información e implicación de la dirección de la empresa
- 3.2. Información a los/as empleados/as

4. Diagnóstico de Necesidades de Formación basado en el modelo de Gestión por Competencias: proceso a seguir

- 4.1. Elaboración del perfil competencial asociado al puesto de trabajo
- 4.2. Elaboración del perfil competencial personal
- 4.3. Detección de Necesidades de Formación

5. Anexos

6. Glosario de términos

7. Bibliografía

1. Presentación

Este manual pretende ser una guía para orientar en el proceso a seguir a la hora de realizar Diagnósticos de Necesidades de Formación basados en el modelo de gestión por competencias. El contenido de estas páginas ilustrará y mostrará los aspectos que deben ser tenidos en cuenta por aquellas Empresas que deseen realizar estos Diagnósticos.

La adopción del modelo de Gestión por Competencias, facilita la elaboración e implantación de programas de formación o desarrollo adaptados a las necesidades de las Empresas, así como la posterior evaluación de la eficacia, eficiencia y rentabilidad de dichos programas.

El análisis de las necesidades de formación que parte de este modelo, nos indica las competencias que es necesario adquirir, desarrollar, o activar por parte del personal de la Empresa, de forma que éstos puedan desempeñar las actividades de su puesto de trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad y que de esta forma la Organización a su vez pueda alcanzar sus objetivos Empresariales¹.

No existe una visión y conceptualización única de la Gestión por Competencias. Las Empresas, Organizaciones y Consultorías que trabajan con este enfoque en la Gestión de Recursos Humanos, utilizan diferentes modelos y lo aplican a distintas áreas: Selección de Personal, Desarrollo de Carrera, Planes de Formación, Sistemas retributivos, etc.

Si bien todos los modelos pueden ser válidos, desde el Servicio Navarro de Empleo y en el marco de esta actuación, se ha optado por uno que ofrezca sencillez en su aplicación, de cara a que la Empresa por sí misma pueda ponerlo en práctica con una formación inicial sobre el mismo, que sea aplicable principalmente a puestos de carácter técnico y orientando su aplicación a la elaboración de Diagnósticos de Necesidades de Formación.

Este manual por lo tanto, ofrece una visión teórica y práctica al mismo tiempo sobre la metodología desarrollada, estableciendo un marco conceptual y describiendo el proceso a seguir para llevar a cabo estos Diagnósticos, y a la vez recogiendo ejemplos reales de su puesta en práctica.

¹ En el desarrollo de esta metodología no se ha contemplado la detección de necesidades de formación asociadas a un posible plan de carrera personal. Si bien, esta sería una valiosa aplicación de cara a contemplar el desarrollo profesional de los Recursos Humanos de la Empresa, que requeriría ajustes en la metodología presentada y que pasaría no solo por la evaluación del rendimiento de las personas, sino también por la evaluación del potencial de las mismas.

2. Conceptos básicos iniciales

Este capítulo tiene como objetivo desarrollar un marco conceptual para la realización de Diagnósticos de Necesidades de Formación basados en el modelo de Gestión por Competencias.

Se trata por lo tanto de delimitar algunos conceptos básicos y fundamentales que se utilizarán a lo largo del manual y sobre los que existen diferentes acepciones y visiones. Además, como complemento se puede acudir al capítulo 6 “Glosario de términos” donde se recogen los términos y conceptos específicos utilizados.

2.1. ¿Qué son las competencias?

No hay un acuerdo unánime sobre el significado del concepto de competencia. Podemos encontrar diferentes definiciones del término y concepciones.

Para el desarrollo de la metodología utilizada para realizar estos Diagnósticos de Necesidades de Formación, se ha partido de que las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, y las podemos definir como

¿Qué son las competencias?

“El conjunto de comportamientos observables que determinan un desempeño superior en un puesto concreto y en una organización concreta”.

PAUTAS PARA LA FORMULACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Por lo tanto, cuando se formulen las competencias, estas deberán:

- Expresarse en términos de comportamiento y no de capacidad o característica personal.
- Debe ser observable o comprobable. De hecho una persona puede poseer los recursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.) pero no movilizarlos y por lo tanto no la consideraremos competente.
- Hacer referencia a una Organización concreta y un puesto concreto.
- Se deben observar los resultados de tales actuaciones competentes.

Ejemplo:

¿A qué se llama trabajo en equipo?

Un ejemplo de la competencia “Trabajo en equipo” definida como comportamiento observable puede ser²: Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo en equipo. Y como característica personal o capacidad, puede ser³: “Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

² PEREDA, S. y BERROCAL, F (2001)

³ Fuente: ALLES, M. (2002).

2.2. Clasificación de las competencias

Es preciso tener en cuenta que las competencias se pueden clasificar de diferente manera.

En el marco de esta actuación, desde el Servicio Navarro de Empleo se ha optado por utilizar la siguiente clasificación:

- ↪ Competencias Genéricas
- ↪ Competencias Técnicas

¿Qué son las competencias genéricas?

Aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos. Ejemplos: Orientación al cliente, Trabajo en equipo, innovación, etc.

¿Qué son las competencias técnicas?

Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño del puesto, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto. Ejemplos: elaborar presupuestos de compras, diseñar una línea de montaje, etc.

A la hora de realizar los Diagnósticos de Necesidades de Formación basados en el modelo de Gestión por Competencias, se incluirán ambas integrando la metodología de definición, descripción y evaluación de las mismas.

(Ver ejemplo: relación de competencias asociadas al puesto de “Conductor de línea de prensa” en Volkswagen Navarra.)

EJEMPLO RELACIÓN DE COMPETENCIAS ASOCIADAS AL PUESTO⁴

PUESTO: Conductor de línea de prensa

COMPETENCIA GENERAL: Conducir la línea de prensa para la estampación de desarrollos y realizar el primer nivel de mantenimiento de la misma, cumpliendo las normas de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales.

PRODUCTOS Y RESULTADOS: Piezas estampadas para la carrocería del automóvil.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

Competencias técnicas
Alimentar y preparar la prensa con el objeto de iniciar el proceso de prensado
Mecanizar los desarrollos con la prensa
Realizar el mantenimiento de primer nivel de equipos e instalaciones.
Realizar el control de calidad de las piezas prensadas
Competencias genéricas
Análisis de problemas: Identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
Decisión: Ejecutar rápidamente las acciones necesarias para resolver dificultades o problemas que surgen en la actividad diaria

⁴ Autorizada la reproducción.

2.3. Nivel de las competencias

Para cada competencia, tanto para las genéricas como las técnicas se debe establecer el grado o nivel requerido.

Para establecer el nivel de cada competencia la metodología que se desarrolla en este manual se ha basado en el criterio establecido por el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP) que es la herramienta que ordena las cualificaciones identificadas en el sistema productivo y establece, mediante un catálogo modular, la formación asociada a aquellas, atendiendo a requerimientos de empleo.

Los niveles de cualificación aquí establecidos atienden a la competencia profesional requerida en los sistemas productivos, en función del grado de complejidad, autonomía y responsabilidad necesarias para desempeñar una actividad profesional.

Nivel 1:

Competencia en un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados, siendo los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas a aplicar limitados.

Nivel 2:

Competencia en un conjunto de actividades profesionales bien determinadas con la capacidad de utilizar los instrumentos y técnicas propias, que concierne principalmente a un trabajo de ejecución que puede ser autónomo en el límite de dichas técnicas. Requiere conocimientos de los fundamentos técnicos y científicos de su actividad y capacidades de comprensión y aplicación del proceso.

Nivel 3:

Competencia en un conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas y puede ser ejecutado de forma autónoma, comporta responsabilidad de coordinación y supervisión de trabajo técnico y especializado. Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y la evaluación de los factores del proceso y de sus repercusiones económicas.

Nivel 4:

Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales complejas realizadas en una gran variedad de contextos que requieren conjugar variables de tipo técnico, científico, económico u organizativo para planificar acciones, definir o desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios.

Nivel 5:

Competencia en un amplio conjunto de actividades profesionales de gran complejidad realizadas en diversos contextos a menudo impredecibles que implica planificar acciones o idear productos, procesos o servicios. Gran autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.

Como ejemplo se puede ver cualquiera de las cualificaciones del catálogo nacional de cualificaciones profesionales publicadas en www.mec.es

Además de establecer un nivel en cada una de las competencias, es necesario asociar cada nivel a una serie de evidencias o indicadores. Estas evidencias deben ser resultados tangibles y mensurables.

Se utilizarán tres indicadores complementarios: los criterios de realización, los resultados obtenidos y los recursos movilizados.

Por lo tanto los criterios o indicadores para establecer el nivel de cada competencia que pueden utilizarse son la aparición de las conductas esperadas en cada uno de esos niveles de competencia y/o las evidencias de los resultados o efectos derivados de las conductas puestas en práctica y/o los recursos o componentes de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes).

Este aspecto se trata con una mayor amplitud en apartados siguientes.

2.4. Componentes de las competencias

Para que una persona sea competente, esto es, para que pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias ya sean técnicas o genéricas que conforman el perfil competencial del puesto, es preciso que, en ella, estén presentes una serie de componentes o recursos.

Se incluyen aquí:

- **Conocimientos**
Se deben señalar los conocimientos especializados y relacionados con su ámbito profesional que le permitan realizar las tareas propias de su actividad laboral. Además de tales conocimientos, se incluye el saber aplicarlos a situaciones laborales concretas, esto es, utilizar los procedimientos adecuados a las tareas pertinentes.
- **Habilidades**
Se recogerán las cualidades personales necesarias para desempeñar las tareas propias.
- **Actitudes**
Se detallarán las actitudes, los valores, los intereses y la motivación que hacen que una persona tenga predisposición para actuar y comportarse de una determinada manera.
- **Medios materiales**
Medios o equipos a su disposición para poder realizar las funciones propias de su puesto.

2.5. El referente del puesto y de la competencia

¿Qué es el referente del puesto?

El referente del puesto describe las características generales del contenido y contexto del puesto de trabajo.

Además de la identificación y los principales elementos del puesto (Ej., unidad o área de la organización donde se ubica el puesto, relación de dependencia, horarios, etc.), el referente de puesto incluye las competencias asociadas al puesto y que se describen en el Referente de la Competencia.

¿Qué es el referente de la competencia?

El referente de la competencia describe de forma global la competencia requerida para desempeñar las funciones del puesto de trabajo de forma eficaz, eficiente y con seguridad.

ELEMENTOS DE LOS REFERENTES

Los elementos recogidos en estos referentes son:

- Puesto
- Competencia general
- Productos y resultados
- Competencia específica
- Nivel requerido
- Indicadores de actuación
- Indicadores de resultado
- Recursos o componentes

A continuación se definen cada uno de estos elementos y se incluye un ejemplo del referente de la competencia “mecanizar desarrollos con la prensa” en el puesto de “Conductor de línea de prensa” en Volkswagen Navarra.

Puesto: Hace referencia al puesto de trabajo que es objeto del análisis.

Competencia general: Se trata de la competencia final o global del puesto.

Productos y resultados: Se refiere al resultado final o producto que se obtiene al poner en práctica la competencia general del puesto.

Competencia específica: En cada referente se incluye cada una de las competencias que forman parte del perfil competencial del puesto. Se incluyen tanto las competencias genéricas como las técnicas.

Nivel requerido: A la hora de establecer el nivel requerido en cada competencia específica, tal y como se ha comentado con anterioridad, se seguirá el criterio del Sistema Nacional de las Cualificaciones Profesionales para dicha competencia.

Indicadores de actuación: Se trata de las conductas esperadas en cada uno de los niveles de competencia, que sirven como criterio para evaluar al empleado.

Estos indicadores se formularán por tanto en términos de comportamiento y es necesario describirlos con cierto detalle en cuanto a los criterios de realización, esto es, a la forma en que es conveniente llevar a cabo dichos comportamientos.

Indicadores de resultado: Son las evidencias de los efectos derivados de las conductas puestas en práctica, que sirven como criterio para evaluar al empleado. Se trata por lo tanto de las consecuencias o resultados de poner en práctica los comportamientos recogidos en los indicadores de actuación.

No se formulan en términos de comportamiento, sino en forma de efectos.

Recursos o componentes: Hace referencia a los recursos internos o externos necesarios para poseer la competencia. También se denominan por lo tanto, recursos.

Se incluyen aquí:

- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes
- Medios materiales

REFERENTE DE COMPETENCIA⁵

PUESTO	Conductor de línea de prensa
COMPETENCIA GENERAL	Conducir la línea de prensa para la estampación de desarrollos y realizar el primer nivel de mantenimiento de la misma, cumpliendo las normas de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales.
PRODUCTOS Y RESULTADOS	Piezas estampadas para la carrocería del automóvil.
Competencia específica	Mecanizar los desarrollos con la prensa
Nivel requerido	Nivel 2
Indicadores de actuación	<p>Ante el cambio de pieza y/o matriz, comprobar que los troqueles del siguiente juego se encuentran en perfecto orden, y su montaje es correcto, los brazos están en su sitio y funcionamiento, y los sistemas neumáticos conectados, revisando manómetros de presión, fugas en mangueras, ajuste de los brazos de ventosas, detectores de piezas, garras de robots y posteriormente montarlas.</p> <p>Avisar a mantenimiento y realizar cambio de matriz desde cabina de forma automática, comprobando que las barreras de seguridad se encuentran activadas, todos los trabajadores se encuentran fuera de zona de seguridad, y solucionando individualmente o junto con mantenimiento cualquier problema o avería.</p> <p>Limpiar el primer troquel o matriz dentro de la prensa en caso necesario, parando la máquina, subiendo la puerta y entrando a limpiar.</p> <p>Accionar pulsador para continuar proceso de estampación al inicio del proceso o ante paradas diversas.</p> <p>Comprobar caída de retales y acumulación de los mismos, y en caso necesario parar prensa, solucionar personalmente o avisar a mantenimiento para dar solución al problema.</p> <p>Asegurar el orden de entrada de los desarrollos y el ajuste entre la cantidad real y los datos de proveedor a través del sistema de gestión de desarrollos.</p> <p>Poner en marcha la impresora de tinta para el marcaje de desarrollo y asegurar su correcto funcionamiento, realizando los cambios necesarios ante cualquier cambio de pieza, y asegurando su mantenimiento en disolvente y tinta.</p> <p>Programar la prensa para la entrada de engrasadora, en el caso de detectar falta de aceite.</p> <p>Comprobar que la velocidad de la prensa sea adecuada según el número de personal y carga de trabajo, modificando la velocidad si existiera desajuste y avisando al jefe de turno.</p> <p>En el caso de accidentes de trabajo de compañeros, avisar al jefe de turno para tomar las medidas oportunas.</p> <p>En salida de piezas, controlar suministro de contenedores en perfecto estado, y recibir información de operarios sobre problemas de calidad, personal, u otros aspectos y resolver dichos problemas personalmente o avisando a responsable dichos problemas.</p> <p>Detectar y realizar los trabajos de limpieza y orden necesarios para mantener en óptimas condiciones el ámbito de su puesto de trabajo.</p> <p>Las normas de calidad, medioambientales y de prevención de riesgos se siguen correctamente en todas las actuaciones anteriores y se notifica y/o registra cualquier anomalía y la acción tomada para subsanarla.</p>

⁵ Autorizada la reproducción.

Indicadores de resultado	<ul style="list-style-type: none"> - Se cumplen los objetivos de piezas a recuperar - Se cumplen los objetivos de piezas no recuperables a chatarra. - Se cumplen los objetivos de piezas a almacén - Los cambios de matriz se realizan en el tiempo establecido - Los accidentes de trabajo se encuentran dentro de los objetivos establecidos en siniestrabilidad - No existen desviaciones con respecto a los índices u objetivos de producción. - Se cumplen los objetivos de orden y limpieza 			
Recursos o componentes	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Medios materiales
	Sistemas informáticos Seguridad y prevención de riesgos Funcionamiento de la Prensa Robótica Marcador de tinta	Responsabilidad	Orientación a resultados	Equipos de protección individual Sistema PYMAN Marcador de tinta Carro de herramientas

2.6. El perfil competencial del puesto de trabajo

¿Qué es el perfil competencial del puesto de trabajo?

Se trata del conjunto de competencias requeridas para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo.

Es importante que el número de competencias asociadas al perfil no sea excesivo dado que dificultaría enormemente la operativa y probablemente se estarían incluyendo tareas en lugar de competencias.

RECOMENDACIÓN

Podría ser adecuado en torno a 4 o 5 competencias técnicas y 2 o 3 genéricas. Desde luego se trata de una orientación y en todo caso flexible en relación al puesto de trabajo del que se trate.

Tal y como ya se ha comentado anteriormente, cada competencia debe quedar establecida con un nivel de requerimiento.

2.7. EL Perfil competencial personal

¿Qué es el perfil competencial personal?

Se trata del conjunto de competencias poseídas por el empleado con indicación del grado o nivel, en relación al perfil competencial del puesto.

Para su determinación es necesario recurrir a la evaluación de su desempeño, de forma que se valore el rendimiento en términos de actuación y consecución de resultados.

Posteriormente, para identificar las necesidades de formación de la persona, se establecerá una comparación entre el nivel de competencia del puesto (perfil competencial del puesto) y el reflejado por la persona (perfil competencial personal).

3. Antes de comenzar con el Diagnóstico de Necesidades de Formación: Aspectos previos.

RECOMENDACIÓN

De cara a contar con el apoyo e implicación de todo el personal y de la Dirección de la Empresa, para evitar que el estudio se convierta en una simple recogida de información, y se asuman las consecuencias de su realización, se debe:

- Informar y lograr la implicación de la Dirección de la Empresa
- Informar a los/as empleados/as

3.1. Información e implicación de la Dirección de la Empresa

RECOMENDACIÓN

- Presentación de la metodología de Diagnósticos de Necesidades de Formación basados en el modelo de gestión por competencias.
- Necesidad de implicación y colaboración por parte de la Empresa.
- Identificación de trabajadores/colaboradores (Responsables inmediatos y ocupantes del puesto)
- Análisis del plan de trabajo a seguir: fechas, horarios, personas a participar, metodología concreta...

3.2. Informar a los/as empleados/as

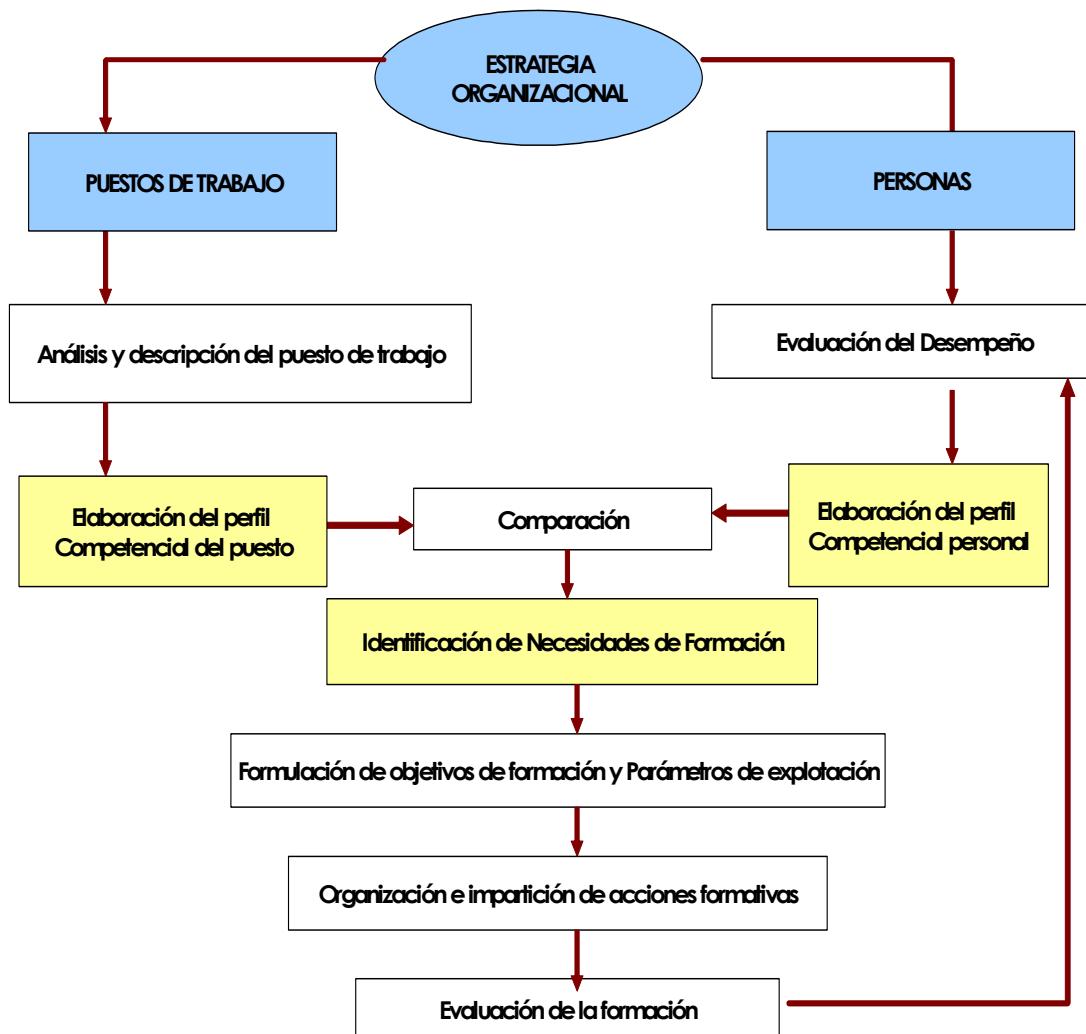
RECOMENDACIÓN

- Información al Comité de Empresa, en la forma y contenido que la Empresa considere oportuno, ya que su apoyo va a ser decisivo para conseguir la colaboración de los trabajadores.
- Información a los Mandos Intermedios, ya que el trabajo de su unidad puede verse afectado durante la recogida de datos y, por tanto, los responsables de la misma, deberán planificarla, posteriormente, con ellos.
- Información a todos los trabajadores, que van a participar en el Diagnóstico de Necesidades de Formación.

4. Diagnóstico de Necesidades de Formación basado en el modelo de Gestión por Competencias: proceso a seguir

Este proceso tiene tres fases claramente diferenciadas:

1. La elaboración del perfil competencial asociado al puesto de trabajo.
2. La elaboración del perfil competencial personal.
3. La detección de Necesidades de Formación



4.1. Elaboración del perfil competencial asociado al puesto de trabajo

A la hora de realizar los perfiles de competencias de los puestos se deben contemplar los siguientes pasos:

PASOS PARA ELABORAR EL PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO

1. Recopilación de información sobre el puesto

- Estudio de documentación asociada al puesto
- Entrevista al personal que ocupa el puesto a estudiar
- Entrevista con el Responsable inmediato del puesto a estudiar

2. Elaboración del perfil competencial del puesto

- Cuestionario a trabajadores/as
- Validación final de los referentes de las competencias
- Informe sobre el perfil competencial asociado al puesto

4.1.1. Recopilación de información sobre el puesto

Estudio de documentación asociada al puesto.

Antes de comenzar es conveniente analizar y estudiar determinados documentos que permitirán poseer un mayor conocimiento de los puestos y por lo tanto facilitará una aproximación inicial a los perfiles competenciales.

RECOMENDACIÓN

La documentación preferente será:

- El catálogo nacional de cualificaciones profesionales publicadas en www.mec.es. Se tratará de localizar alguna ocupación similar al puesto estudiado.
- Los certificados de profesionalidad publicados en www.inem.es. Con el mismo objetivo que en el caso anterior.
- La documentación interna de la Empresa: Descripción de puestos, instrucciones de trabajo, procedimientos internos, indicadores utilizados, etc. De forma que se integre la información y documentación que ya posee la Empresa con la elaboración de los perfiles competenciales de los puestos.

Entrevista al personal que ocupa el puesto a estudiar

Esta entrevista pretende analizar el puesto de trabajo objeto de estudio, en relación a las funciones, tareas y responsabilidades claves. Para ello se puede seguir el Guión de entrevista para la descripción del puesto y la identificación de competencias⁶.

Se llevarán a cabo con los/as ocupantes del puesto.

RECOMENDACIÓN

Un criterio a utilizar sobre el número de entrevistas a realizar, puede ser en el caso de puestos ocupados por menos de 3 empleados, entrevistas con todos ellos. Cuando el número de empleados por puesto sea mayor a 2, escoger aleatoriamente un 30% de ellos, siempre cuidando que sean personas que conozcan bien el trabajo y manteniendo siempre el número mínimo de 3 empleados.

Entrevista con el Responsable inmediato del puesto de trabajo a estudiar

Esta entrevista tiene como objetivo revisar y ratificar los datos obtenidos en las entrevistas anteriores. Se utilizará por tanto, el guión de entrevista anteriormente mencionado.

4.1.2. Elaboración del perfil competencial del puesto

A partir del análisis de las informaciones obtenidas del estudio de la documentación y de las entrevistas anteriores, se debe elaborar un primer borrador del referente del puesto⁷ y de los referentes de las competencias⁸ asociadas al mismo.

⁶ Ver guión de entrevista para la descripción del puesto y la identificación de competencias en Anexos.

⁷ Ver referente del puesto en Gestor *Compete*.

⁸ ver referente de la competencia en Gestor *Compete*.

Cuestionario a trabajadores/as

A su vez, se debe elaborar un modelo de cuestionario⁹ que permita realizar una validación inicial del borrador de los referentes de las competencias asociadas al puesto.

El cuestionario se cumplimentará por empleados/as que en la actualidad ocupan el puesto de trabajo de referencia y no hayan participado en las entrevistas iniciales.

Validación final de los referentes de las competencias.

Tras el análisis y las rectificaciones necesarias en el referente del puesto y en los referentes de las competencias, se elabora un segundo borrador que deberá ser validado en una reunión en la que participarán el responsable inmediato y los/as trabajadores/as entrevistados.

Tras esta reunión deberán quedar fijados el referente del puesto, los referentes de las competencias asociadas al mismo y por lo tanto el perfil competencial.

Informe sobre el perfil competencial asociado al puesto.

Como resultado de este proceso se elabora el perfil competencial asociado al puesto. Este perfil incluye los siguientes aspectos:

CAPÍTULOS DEL PERFIL COMPETENCIAL DEL PUESTO

- Relación de Competencias Técnicas y Genéricas asociadas al puesto objeto de estudio¹⁰.
- El referente de cada una de las competencias incluidas en el perfil¹¹.

⁹ ver cuestionario para la identificación de competencias en Anexos.

¹⁰ ver relación de competencias asociadas al puesto en Gestor *Compete*.

¹¹ ver referente de la competencia en Gestor *Compete*.

4.2. Elaboración del perfil competencial personal

4.2.1. Evaluación del desempeño

Con el objeto de elaborar el perfil competencial de las personas que ocupan el puesto de trabajo que se analiza, será necesario evaluar el desempeño de las mismas en relación a las competencias asociadas a su puesto.

La evaluación del desempeño se puede definir como:

¿Qué es la evaluación del desempeño?

“Proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de una persona o equipo, en su trabajo”

Esta evaluación se centra en valorar los indicadores de actuación, los indicadores de resultado y los recursos o componentes que manifiestan y/o poseen tales personas, con el objeto de determinar necesidades de formación y desarrollo.

La valoración será realizada tanto por la persona evaluada como por su responsable inmediato.

En el marco del desarrollo de esta metodología, se han utilizado las siguientes herramientas:

HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Cuestionario
- Entrevista

Sin embargo, cada Empresa debe considerar las herramientas más adecuadas para su caso particular.

Cuestionario

Tendrá como objetivo valorar el nivel poseído en cada una de las competencias asociadas al puesto ocupado.

Tanto la persona evaluada como el responsable inmediato contesta al “Cuestionario de evaluación del nivel competencial”¹²

El cuestionario se centrará en los indicadores de actuación y de resultado de las competencias asociadas al puesto y en él se tendrá que valorar el grado o nivel de aparición de cada una de esas actuaciones y resultados. Se ha optado por utilizar cuatro niveles para evitar tendencias centrales.

Entrevista

Los datos del cuestionario se completarán con los recogidos en dos entrevistas, una entrevista dirigida al ocupante del puesto y otra a su responsable inmediato.

El guión de entrevista se centrará en los recursos o componentes poseídos por el ocupante del puesto y en sus necesidades de formación¹³.

4.2.2. Elaboración del perfil competencial personal

En base a los resultados de los cuestionarios y de las entrevistas, se elabora el perfil competencial de la persona. Para ello es necesario tener en cuenta tanto la opinión de la persona sobre la que se elabora el perfil competencial, como la del responsable que ha participado en la evaluación del desempeño.

El resultado final obtenido de la valoración de responsable y ocupante del puesto puede establecerse de dos formas diferentes:

- Calculando la media de la puntuación obtenida en los indicadores de actuación y resultado para cada competencia en la evaluación y en la autoevaluación (de acuerdo al modelo utilizado en esta metodología)
- Negociar un acuerdo sobre esta valoración, entre ocupante del puesto y responsable.

Utilizando cualquiera de estas dos opciones, obtendremos la valoración final de esa persona en cada una de las competencias (del 1 al 4), y de forma automática la evaluación de su nivel competencial (del 1 al 5).

Como resultado de este proceso queda elaborado el perfil competencial personal.

¹² Ver cuestionario de evaluación del nivel competencial en Gestor *Compete*.

¹³ Ver guión de entrevista para la evaluación de competencias en Anexos.

4.3. Detección de Necesidades de Formación

Las necesidades de formación se detectarán a partir de la diferencia existente entre el perfil competencial del puesto y perfil competencial personal. Es decir en la medida en que exista un desajuste entre el nivel requerido y el nivel poseído en cada una de las competencias asociadas al perfil.¹⁴

En la comparación entre perfiles podemos detectar que el nivel es adecuado, cuando el nivel poseído es igual al requerido, o que necesita mejorar, cuando el nivel poseído está por debajo del requerido.

Sin embargo, en algunos casos aunque el desajuste no sea tal, puesto que tras la evaluación del desempeño se observa que éste es el adecuado, también se puede plantear la necesidad de participar en acciones formativas con el objetivo de aumentar el grado de satisfacción del personal, o de mejorar el nivel de recursos personales poseídos (conocimientos, habilidades o actitudes).

Ver ejemplo real de comparativa entre perfil competencial del puesto y de la persona en un puesto de soldador. En este caso aunque en determinadas competencias existe adecuación entre perfiles, se ha considerado oportuno mejorar y por lo tanto se detectan necesidades de formación asociadas a competencias con un nivel adecuado al puesto.

¹⁴ Ver comparación entre el perfil del puesto y de la persona en Gestor *Compete*.

Evaluación de desempeño¹⁵

Referente de Puesto: **Soldador manual**

Evaluación de: **Javier Navarro**

Empresa o Planta	AS S.L.	Área	
Personas con referente similar	6	Última modificación	08/02/2008
Jornada laboral	lunes a viernes	Horario de trabajo	7 a 15 horas
Competencia General	Realizar trabajos de soldadura por procedimiento MIG, en la fabricación de catalizadores para automóvil, cumpliendo las normas de calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales del Sistema de Gestión de AS, S.L.		
Referentes de los que depende	-Responsable de Producción	Referentes que dependen de éste	

Evaluaciones realizadas

Fecha

08/02/2008
08/02/2008

Evaluador

Julián Rodríguez
La propia persona

Autoevaluación

x

Competencias Específicas

Competencia	Nivel perfil puesto	Nivel perfil personal
Preparar el puesto de soldadura con el objeto de iniciar el proceso de soldeo	2	2
Soldar los componentes de los catalizadores por el procedimiento MIG	2	2
Realizar el mantenimiento de primer nivel de equipos e instalaciones	2	1
Atención al detalle: Realizar el trabajo prestando atención a todos los componentes y áreas afectadas, revisando todos los procesos y tareas. Prestar atención a todos los aspectos del trabajo	2	2

¹⁵ Autorizada la reproducción. Los datos de identificación personales se han variado para garantizar la confidencialidad

Las necesidades de formación detectadas harán referencia a los recursos personales asociados al referente de la competencia donde se haya detectado tal necesidad de mejora (conocimientos, habilidades y/o actitudes). Por lo tanto, se trata de incluir aquellos recursos personales que aparecen en el referente de esa competencia y que se ha considerado necesario adquirir o mejorar.

Así pues, una vez realizado este análisis completo, estaremos identificando las necesidades de formación por competencias que poseen cada una de las personas que ocupan el puesto estudiado.

Ver ejemplo real para el puesto de soldador manual, en el que se observa como para cada competencia se plantean las acciones formativas, y estas se asocian a las necesidades de formación¹⁶.

En ocasiones una misma acción puede estar relacionada con diferentes competencias y una misma necesidad quedar asociada a varias competencias, puesto que en su momento cuando se elaboró el referente de competencias, este recurso ya aparecía asociado a todas ellas.

Así, la acción formativa “Soldadura MIG” que en el ejemplo siguiente se plantea relacionada con la competencia “Preparar el puesto de soldadura con el objeto de iniciar el proceso de soldeo”, también lo está con la competencia “Soldar los componentes de los catalizadores por el procedimiento MIG”. Y la necesidad de formación “Seguridad y prevención de riesgos en el proceso de soldeo” estaría asociada a las dos competencias, porque este recurso (conocimiento), forma parte del referente de competencia de ambas.

En este momento tras procesar todas las informaciones obtenidas, se deben plantear los objetivos de formación y los parámetros de explotación asociados a esta formación, aspectos que se recogerán en el “Plan de desarrollo”¹⁷.

¹⁶ Autorizada la reproducción.

¹⁷ Ver “plan de desarrollo” en Gestor *Compete*.

Plan de Desarrollo:

Referente de Puesto: **Soldador manual**

Referente de persona: **Javier Navarro**

Competencia Técnica: Preparar el puesto de soldadura con el objeto de iniciar el proceso de soldeo

Acciones de Formación	<p>Nombre de la Acción: Soldadura Mig</p> <p>Descripción: Formación externa.</p> <p>Necesidades a cubrir: Instalación de la máquina de soldar y los componentes del equipo. Propiedades de los gases en el proceso de soldadura. Parámetros principales en la soldadura MIG: caudal de gas, intensidad de corriente en función de la velocidad del hilo y tensión. Características y conservación de la pistola de soldar.</p> <p>Objetivos: Analizar los equipos de soldeo MIG, describiendo los distintos componentes, la función de cada uno de ellos y la interrelación de los mismos, explicando las normas de uso y conservación de equipos. Relacionar los distintos equipos de soldeo MIG y los diferentes parámetros del procedimiento, con los resultados que se pretenden obtener. Explicar las transformaciones que se producen durante el proceso de soldeo con MIG. Enumerar los principales tipos de gas, señalando sus características y uso principal. Identificar los diferentes parámetros del procedimiento de soldadura MIG y su influencia en los resultados que se desean obtener en función del proceso a seguir y materiales. Regular los diferentes parámetros a utilizar en función de los resultados a obtener. Relacionar los componentes de la pistola de soldar. Desmontar y limpiar la pistola de soldar.</p> <p>Parámetros Aumento de la calidad final de los catalizadores soldados, Aumento de la producción</p>
------------------------------	--

4.3.1. Formulación de objetivos de formación

¿Qué es un objetivo de formación?

Un objetivo de formación es una descripción del comportamiento profesional que se pretende alcanzar al finalizar la formación y que ha de ponerse en práctica en una situación de trabajo.

CRITERIOS PARA FORMULAR OBJETIVOS DE FORMACIÓN

- El verbo de acción debe estar enunciado en infinitivo.
- Enunciar lo que el/la alumno/a debe “ser capaz de “ realizar al término de la formación. Esta capacidad debe expresarse mediante verbos que expresen acciones observables (construir, conducir, evaluar, experimentar, trazar reparar, desmontar...) y no con términos que no puedan dar lugar a una observación (comprender, conocer, estar sensibilizado ante...)
- Elegir el verbo de acción de manera que permita identificar el nivel de objetivo al que se quiere llegar (información, dominio de un lenguaje, dominio de una herramienta, dominio metodológico).
- Expresar esta acción principal desde el punto de vista del sujeto que aprende (el/la alumno/a deberá ser capaz de...) y no desde el punto de vista del formador.
- Objetivo formulado en términos de resultado y no en términos de proceso de aprendizaje.

Ejemplos:

Montar y desmontar el utillaje y los accesorios para el funcionamiento de la línea de embalaje;

Explicar en inglés a un cliente potencial las cláusulas de un contrato;

Preparar, conducir y aprovechar las entrevistas de valoración del rendimiento con sus subordinados.

NIVEL DE LOS OBJETIVOS

- El nivel de “información
- El nivel de “adquisición de un lenguaje”
- El nivel de “dominio de una herramienta”
- El nivel “dominio metodológico”

A continuación se explica en qué consiste cada uno de estos niveles:

1. El nivel de “información

Es el nivel más elemental. Permite al/a la alumno/a conocer la existencia de los elementos de un contenido. La capacidad requerida se limita a la de poder citar o mostrar los diversos aspectos de un fenómeno, de un objeto, de una situación, de una disciplina.

Ejemplo:

- Ser capaz de citar las principales funciones de una empresa

2. El nivel de “adquisición de un lenguaje”

Sin llegar aún al estadio de “práctica operativa”, el/la alumno/a puede disponer de un instrumento de “lectura” y de expresión de los fenómenos estudiados.

Alcanzar este nivel de objetivo:

- Permite al/a la alumno/a leer e interpretar los resultados o los datos que le proporciona un especialista y que necesite para realizar su propio trabajo
- Le proporciona la facultad de poder describir los fenómenos, plantear los problemas y presentar los datos necesarios para la resolución, con un lenguaje propio de la disciplina estudiada.

Ejemplo:

- Ser capaz de definir el contenido de los capítulos de una cuenta de explotación

Otros verbos apropiados: Explicar, exponer, ...

3. El nivel de “dominio de una herramienta”

El/la alumno/a deberá no sólo conocer la existencia de las técnicas y definirlas, sino que deberá también dominar su uso.

Este nivel de objetivo pretende formar especialistas o técnicos. Una formación capacitadora requiere que el aprendizaje de las manipulaciones vaya acompañado de una formación general que permita comprender los mecanismos o los procesos de funcionamiento de la máquina o de la herramienta cuyo dominio se trata de adquirir.

Ejemplo:

- Ser capaz de construir una muestra para una encuesta

Otros verbos apropiados: Manejar, calcular, conducir, programar, ...

4. El nivel “dominio metodológico”

En algunos casos, el/la alumno/a deberá aprender no sólo a utilizar un instrumento determinado en circunstancias particulares, sino también a determinar nuevos procedimientos, nuevas herramientas, nuevos campos de aplicación. Este nivel de objetivo, engloba, por consiguiente, los precedentes.

Ejemplo:

- Ser capaz de definir un método de evaluación de los costes de la falta de calidad de un servicio (o de un producto)

Otros verbos apropiados: validar, diseñar, modificar, desarrollar, ...

4.3.2. Formulación de parámetros de explotación

¿Qué es un parámetro de explotación?

Los parámetros de explotación constituyen objetivos (y resultados) de rendimiento. Se denominan también objetivos de impacto.

Pueden expresarse en diversas cantidades físicas, como:

- cantidades (kilogramos, kilowatios, horas, número de clientes, número de expedientes...);
- efectivos (número de personas);
- porcentajes (porcentaje de rechazos, porcentaje de absentismo, porcentaje de errores en el envío de la correspondencia, porcentaje de clientes fieles, porcentaje de accidentes de trabajo...);
- plazos (plazos de entrega, plazos de tramitación de expedientes...).

CRITERIOS PARA FORMULAR PARÁMETROS DE EXPLOTACIÓN

- ser pertinentes (con respecto a los objetivos);
- tener un coste de concepción y de puesta en práctica moderado: unos indicadores demasiado sofisticados que entrañaran un coste de seguimiento de los datos demasiado alto serían abandonados rápidamente;
- ser fiables;
- ser aceptables.

Puede tratarse de indicadores intermitentes (que expresan umbrales) o de indicadores de tendencias (al alza, estables, a la baja...)

Es necesario seleccionar parámetros de explotación que puedan ser considerados como particularmente sensibles a la acción formativa.

Un parámetro “sensible” es un parámetro cuyo valor puede verse fuertemente influenciado por una acción de formación: la no consecución de los objetivos de la formación podría, en efecto, cuestionar el nivel deseado de ese parámetro.

Es preferible seleccionar únicamente un pequeño número de parámetros sensibles (de 1 a 3). Una selección que no fuera lo bastante restrictiva correría el riesgo de dispersar o de diseminar los esfuerzos de observación que deberían deducirse de ella.

En la localización de los parámetros sensibles, es conveniente distinguir:

- Los parámetros concernientes a los “modos operativos” que puedan verse directamente influenciados por la acción de formación. Se refieren a la influencia sobre los “medios de acción”.
- Los parámetros que conciernen al resultado final asignado a la acción de formación. Éstos reflejarán el efecto, en términos de explotación de una variación de los modos de operar o de los medios de acciones puestas en práctica.

Ejemplo: Para una acción de formación de operarios:

- Modos operativos: reducción del número de maniobras falsas, mejor regulación de las condiciones operativas.
- Parámetros finales: disminución del consumo de materias primas, disminución del consumo de energía y de fluidos.

Ejemplos de parámetros de explotación sensibles a una acción de formación:

- número de paradas de urgencia
- porcentaje de llamadas al servicio de mantenimiento
- tiempo de parada de máquina
- aumento de la productividad en una línea
- índice de reclamaciones
- índice de absentismo
- variación del índice de calidad
- número de clientes
- porcentaje de fidelidad (de clientes, de proveedores...)
- número de proyectos de mejora de la calidad realizados

Una posible clasificación de los parámetros o indicadores sería: los indicadores económicos o duros y los indicadores cualitativos o blandos¹⁸. Sus características son:

- Indicadores duros:

- Fáciles de medir y cuantificar
- Fáciles de traducir a valores monetarios
- Objetivos
- Habituales en los datos de la empresa
- Altamente creíbles para la dirección
- Ejemplos: ventas realizadas, volumen de facturación, número de clientes, número de errores, etc.

- Indicadores blandos:

- Difíciles de medir y cuantificar
- Difíciles de traducir a valores monetarios
- Subjetivos
- Poco habituales en los datos de la empresa
- Escasamente creíbles para la dirección
- Ejemplos: motivación de los trabajadores, clima de trabajo, etc.

¹⁸ PINEDA HERRERO, P. (2000)

4.3.3. Evaluación y seguimiento del plan de formación y desarrollo

¿Qué es Evaluar?

Evaluar es medir el DESFASE entre RESULTADOS y OBJETIVOS.

Evaluar por lo tanto es el intento de averiguar sistemáticamente en qué medida se han logrado las conductas formuladas en los objetivos iniciales

Debemos partir de la idea de que se trata de un proceso continuo, que se inicia con el Diagnóstico de Necesidades de Formación y que no finaliza con la impartición de las acciones formativas o de desarrollo, sino que llega hasta la valoración de la transferencia al puesto de trabajo y al análisis de la utilidad y rentabilidad de la Formación para la Organización.

En este proceso, se distinguirán cinco niveles de evaluación de un plan de formación y desarrollo.

NIVELES DE EVALUACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO

Corto plazo

- Evaluación de los objetivos pedagógicos o didácticos
- Evaluación de la satisfacción

Medio plazo

- Evaluación de los objetivos de formación o competencia

Largo plazo

- Evaluación de los parámetros de explotación (impacto)
- Evaluación de la rentabilidad

Si bien la evaluación del plan de formación y desarrollo entendida como un proceso continuo que incluye los cinco niveles anteriores, es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de la formación y para identificar los efectos reales que la formación o las acciones de desarrollo tienen en la organización, no es menos cierto que los dos últimos niveles (impacto y rentabilidad) son los más complejos y los más deficitarios en las Organizaciones.

Por lo tanto, partiendo de este conocimiento y de la existencia de dificultades reales a la hora de abordar la evaluación desde esta perspectiva holística, y con el objetivo de ser realistas, proponemos ir avanzando progresivamente en la implantación de estrategias de evaluación global y sistemática.

Corto plazo

1. Evaluación de los objetivos pedagógicos o didácticos

Se trata de verificar si se han alcanzado los objetivos pedagógicos, es decir, si las capacidades y conocimientos adquiridos han sido efectivamente asimilados por quienes han seguido la acción de formación.

Esta evaluación es responsabilidad del formador/entrenador, si bien la información obtenida sería conveniente analizarla y valorarla por parte de la Empresa, con el fin de obtener conclusiones sobre los objetivos alcanzados, obstáculos aparecidos, y todos aquellos aspectos que nos permitan realizar un seguimiento de las acciones formativas y de desarrollo actuales, y mejorar el diseño de las futuras.

2. Evaluación de la satisfacción

Se trata de evaluar el grado de satisfacción de los asistentes a las acciones formativas con el contenido de las mismas.

Normalmente suelen utilizarse cuestionarios con preguntas abiertas o cerradas para valorar aspectos como el diseño del curso, el/la docente, la gestión, el contenido, la metodología, los recursos utilizados, etc.

Se realizan al finalizar el curso, aunque también pueden llevarse a cabo cuestionarios intermedios con el fin de conocer la marcha de la acción y tomar las medidas correctoras oportunas. Además de los cuestionarios, se pueden utilizar entrevistas personales o reuniones de grupo para conocer la satisfacción de los asistentes con respecto al curso.

La evaluación de la satisfacción es importante porque facilita información sobre la acción formativa y permite mejorar futuras acciones.

Sin embargo a pesar de su importancia, no es suficiente, porque no facilita información sobre la consecución de los objetivos planteados.

Medio plazo

3. Evaluación de los objetivos de formación o competencia

Se trata de evaluar en qué medida las capacidades adquiridas en la formación se reflejan en comportamientos profesionales dentro de las situaciones reales de trabajo.

La función de esta evaluación es comprobar la transferencia, es decir la aplicación en el puesto de trabajo de lo aprendido por los participantes en la acción.

Durante esta fase es conveniente evaluar los siguientes conceptos:

1. Consecución de objetivos
2. Aplicabilidad de la acción
3. Nivel de logro competencial

La gestión por competencias permite realizar un análisis cuantitativo de la transferencia mediante una valoración de la evolución del nivel de logro competencial de los participantes.

Contrariamente a los niveles anteriores, aquí se trata de una evaluación “retardada”.

En este caso, la verificación de las competencias se efectúa en el mismo puesto de trabajo a través de la observación de tales competencias, bien sea por un responsable de la persona asistente a la formación o a través de la autoevaluación.

Este tipo de evaluación no se puede efectuar hasta que transcurra un cierto plazo y con una cierta periodicidad. En efecto, la unidad de trabajo (taller, departamento, sección, equipo...) en la que opera la persona que ha recibido la formación debe haber tenido tiempo de integrar sus nuevas competencias, de organizarse para reunir las condiciones propicias para su puesta en práctica.

Se debe también determinar en qué medida las competencias resisten el paso del tiempo, es decir, se mantienen y se renuevan. Es preciso realizar evaluaciones periódicas.

Largo plazo

Tal y como se ha comentado al inicio de este capítulo, los dos niveles de evaluación siguientes, impacto y rentabilidad, son evaluaciones que si bien a corto plazo la Empresa puede valorar complejo el abordar, debería ir introduciendo progresivamente en la medida en que cuente con la capacidad y recursos necesarios para hacerlo.

4. Evaluación de los parámetros de explotación

Se trata de evaluar el impacto de la formación, concebida como los efectos que la formación genera en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la formación.

Consiste en estimar en que medida el plan o la acción de formación influirá en los modos de operar (parámetros intermedios) y en los parámetros físicos de explotación (parámetros finales).

Es importante recordar la necesidad de haber formulado inicialmente parámetros sensibles a las acciones de formación, puesto que es difícil aislar los efectos que ha producido la acción de formación sobre los resultados, siendo imposible si los parámetros elegidos no son los adecuados. Para aislar los efectos de la formación sobre los resultados podríamos utilizar grupos de control, análisis de tendencias, estimaciones de los participantes,...

Tal y como se ha comentado en apartados anteriores, debemos evaluar tanto los indicadores duros o económicos como los blandos o cualitativos.

Este nivel de evaluación es el más complejo de poner en práctica. Es, sin embargo, esencial desde el punto de vista de un enfoque de inversión en formación.

Al igual que en el caso anterior la evaluación se realiza de forma diferida y con cierta periodicidad.

Habrà ocasiones en que estas informaciones estén ya disponibles, sin embargo en otras habrá que diseñar cuidadosamente los sistemas de recogida de datos que se utilizarán.

5. Evaluación de la rentabilidad

En este nivel se trata de evaluar el impacto de la formación en la organización, a través del análisis del coste-beneficio.

1. El análisis del coste se centra en identificar los costes implicados en los procesos de formación que realiza una organización. Este cálculo permite obtener la inversión realizada en formación

Se incluirán:

- Costes directos: formadores, materiales, espacios, dietas, etc.
- Costes indirectos: dirección, diseño, gestión, comunicación, salarios de participantes, etc.
- Costes de estructura: servicios generales de la organización, como los suministros, limpieza, amortizaciones, etc.

Estos costes los clasificaremos en costes fijos y variables, procedimiento muy útil para elaborar el presupuesto de formación y también para calcular los costes globales para varias acciones de formación.

2. El cálculo de beneficios se centra en medir los efectos de la formación a través de los parámetros de explotación o indicadores de impacto, aspecto tratado en el nivel de evaluación anterior.
3. Una vez obtenidos los costes y los beneficios de la formación, se procede al cálculo de la rentabilidad. Es decir, se trata de evaluar el impacto económico de la formación, expresado por el retorno de beneficios de la inversión realizada en formación.

Con el análisis del coste-beneficio se buscará el beneficio neto de la formación, por lo que se compararán los costes con los beneficios aplicando la siguiente fórmula:

Total beneficio-total costes=beneficio neto

Con el retorno de la inversión calcularemos la rentabilidad indicando el beneficio neto que retorna por la inversión realizada. La fórmula que aplicaremos será la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costes}} \times 100$$

Por lo tanto:

Tras la participación en las diferentes acciones formativas y de desarrollo que cubren las necesidades de formación detectadas, sería recomendable valorar el grado de satisfacción de los asistentes con la formación recibida, la eficacia, es decir hasta que punto se han alcanzado los diferentes objetivos planteados (pedagógicos, de formación o competencia y de impacto) y su rentabilidad.

Esta evaluación es conveniente registrarla y tenerla en cuenta para detectar todas aquellas situaciones que puedan ser modificadas para mejorar la satisfacción, la eficacia y la eficiencia de todo el proceso de formación

5. Anexos

Anexo I: Guión de entrevista para la descripción del puesto y la identificación de competencias

Anexo II: Cuestionario para la identificación de competencias

Anexo III: Guión de entrevista para la evaluación de competencias

6. Glosario de Términos

Actitud. Disposición estable para actuar o reaccionar ante una situación.

Análisis de puestos. Proceso a través del cual se recoge información del contenido y contexto de los puestos de trabajo de una organización.

Competencia. Conjunto de comportamientos observables que determinan un desempeño superior en un puesto concreto y una organización concreta.

Competencias específicas del puesto. Relación de competencias que forman parte del perfil competencial del puesto.

Competencia general del puesto. Competencia final o global del puesto.

Competencias genéricas. Aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos

Competencias genéricas estratégicas. Las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización. Están presentes en todos los puestos de la organización.

Competencias genéricas específicas comunes. Competencias genéricas que estarán presentes en distintos, o en todos, los perfiles de puestos de cada unidad funcional de la organización y/o en todos los que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama de la misma, aunque en cada uno de los puestos podrán incluir distintos comportamientos asociados.

Competencias genéricas específicas particulares. Competencias genéricas presentes en distintos perfiles de puestos de la organización.

Competencias técnicas. Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño del puesto, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto.

Componentes de la competencia. Recursos internos o externos necesarios para poseer la competencia. También se denominan recursos.

Descripción de puestos. Documento en el que se recoge la información recogida en el análisis de puestos.

Diagnóstico de necesidades de formación. Proceso sistemático a través del cual se trata de detectar las necesidades de formación de los empleados.

Evaluación de potencial. Evaluación de las competencias de una persona para determinar su desarrollo profesional dentro de la empresa.

Evaluación del desempeño. Evaluación del rendimiento de una persona en términos de actuación y consecución de resultados.

Indicadores de actuación. Conductas esperadas en cada uno de los niveles de competencia, que sirven como criterio para evaluar al empleado.

Indicadores de resultado. Evidencias de los efectos derivados de las conductas puestas en práctica, que sirven como criterio para evaluar al empleado.

Necesidades de formación. Necesidades formativas de los empleados para realizar de forma eficaz, eficiente y segura, su actual y futuro puesto de trabajo.

Nivel: Cada competencia debe quedar identificada con un nivel o grado de requerimiento. Como criterio se utilizan los 5 niveles del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales.

Objetivos de formación: Un objetivo de formación es una descripción del comportamiento profesional que se pretende alcanzar al finalizar la formación y que ha de ponerse en práctica en una situación de trabajo.

Parámetros de explotación: Los parámetros de explotación constituyen objetivos (y resultados) de rendimiento. Se denominan también objetivos de impacto. Se trata del efecto o las consecuencias sobre determinados indicadores, de las acciones formativas.

Perfil de competencias de la persona. Conjunto de competencias poseídas por el empleado.

Perfil de competencias del puesto. Conjunto de competencias requeridas para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo.

Plan de carrera. Programa de evolución profesional dentro de la empresa, de un empleado.

Productos y resultado. Resultado final o producto que se obtiene al poner en práctica la competencia general del puesto.

Puesto de trabajo. Conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que debería asumir la persona ocupante del mismo.

Reclutamiento. Proceso a través del cuál se obtienen candidatos para participar en el proceso de selección.

Referente de competencia. El referente de la competencia describe de forma global la competencia requerida para desempeñar las funciones del puesto de trabajo de forma eficaz, eficiente y con seguridad.

Referente del puesto. El referente del puesto describe las características generales del contenido y contexto del puesto de trabajo.

Selección de personal. Proceso sistemático a través del cuál se determina de entre todos los candidatos la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo concreto.

Sistema retributivo. Conjunto de criterios para determinar el salario de los empleados.

Valoración de puestos. Proceso sistemático para determinar el valor relativo del puesto en la empresa.

7. Bibliografía

- ALLES, M. (2002). “Gestión por Competencias: El Diccionario”. Barcelona. Ediciones Granica, S.A.
- DOLAN, S.; SCHULER, R.S. y VALLE, R. (1999). “La Gestión de los Recursos Humanos”. Madrid. Mc Graw Hill.
- GOBIERNO VASCO. DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES E INVESTIGACIÓN. “¿Cómo evaluar las nuevas competencias en la Empresa?. EVA. Un método para identificar y evaluar las competencias.”
- INSTITUTO DE MÁQUINA HERRAMIENTA. “Empresa y Formación Continua. Basada en Competencias” Elgoibar, Guipúzcoa. Departamento de Ingeniería de Formación del Instituto de Máquina Herramienta.
- KAVITA, G. (2000). “Guía práctica para evaluar necesidades”. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- KIRKPATRICK, D.L. (1999). Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Barcelona, Epise.
- LE BOTERF, G. (1991 a). “Cómo invertir en formación”. Barcelona, Eada Gestión.
- (1991 b) “La ingeniería y evaluación de los planes de formación” Barcelona. Gestión 2000.
- (1993). “Cómo gestionar la calidad de la formación”. Barcelona, Aedipe.
- (2001). “Ingeniería de las Competencias”. Barcelona. Gestión 2000.
- LEVY-LEBOYER, C. (1997). “Gestión de las Competencias” . Barcelona. Gestión 2000.
- PEREDA, S y BERROCAL, F. (1999) “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- PEREDA, S. y BERROCAL, F (2001) “Técnicas de Recursos Humanos por Competencias”. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- PINEDA, P (2000). “Evaluación del impacto de la formación en las Organizaciones”. Educar 27.
- PINEDA, P. (2002). “Gestión de la formación en las organizaciones”. Barcelona. Ariel Educación.
- SAGI, L. y GRANDE, V. (2004). “Gestión por competencias”. Madrid. Esic Editorial.

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:	
Nombre de la Empresa:	
Domicilio:	
Población:	
Código Postal:	
Naturaleza Jurídica:	
Sector Actividad:	
Actividad Concreta de la Empresa / Planta:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA:	
Nombre del Puesto:	
Area / Departamento:	
Nº de puestos similares:	
Persona Evaluada:	
DATOS SOBRE LA ENTREVISTA	
Analista:	
Fecha de realización:	
ORGANIGRAMA	
Puestos de los que depende:	
Puestos que dependen de él:	
CONDICIONES LABORALES	
Jornada de Trabajo:	
Horario de Trabajo:	
RESUMEN DEL PUESTO	
Exponga, de forma resumida, el objetivo o finalidad del puesto de trabajo.	
FUNCIONES BÁSICAS INCLUIDAS EN EL PUESTO	
Indique las funciones básicas incluidas en el puesto.	
TAREAS INCLUIDAS EN CADA FUNCIÓN BÁSICA	
Indique las tareas incluidas en cada función básica.	
Especifique que criterios se pueden utilizar para evaluar el desempeño del ocupante del puesto. Tanto en relación a la forma de realizar el trabajo como a los resultados obtenidos.	
INDICADORES DE ACTUACIÓN (1. ¿Qué tiene en cuenta a la hora de realizar cada una de esas tareas? ¿Cómo las realiza?)	
Indicadores de actuación	
INDICADORES DE RESULTADO (¿Cómo sabe que ha realizado bien su trabajo? ¿Cuándo queda satisfecho por el trabajo realizado? ¿Qué efectos o consecuencias tiene el realizar las tareas de esta manera? ¿Qué resultados se obtienen con estas tareas?)	
Indicadores de resultado	
MEDIOS MATERIALES, EQUIPOS O HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO	
Medios materiales, equipos o herramientas	
RECURSOS PERSONALES EXIGIDOS POR EL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Especificar el nivel de estudios o la formación, que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas incluidas en el puesto.	
Especificar la formación complementaria o conocimientos necesarios para poder desempeñar adecuadamente las tareas incluidas en el puesto.	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES (HABILIDADES Y ACTITUDES):	
Indicar las características personales necesarias para poder desempeñar adecuadamente las funciones o tareas incluidas en el puesto.	

Questionario para la Identificación de Competencias

Determinación de las actuaciones y Resultados asociados a cada Competencia

Una vez señaladas las competencias que considera claves para el desarrollo de sus funciones y actividades en su puesto, en este apartado del cuestionario le solicitamos que indique las actuaciones y resultados que considera más importantes para cada una de ellas, y así poder desempeñar su trabajo de la forma más efectiva posible. Asegúrese de que únicamente señala actuaciones y resultados referidos a las competencias que señaló como claves en el apartado anterior. Recuerde que no se trata de evaluar sus comportamientos y competencias, sino los requeridos por el puesto de trabajo.

COMPETENCIAS TÉCNICAS	
1. COMPETENCIA:	
ACTUACIONES	¿Clave?
	Si
Otras ¿Cuáles?	
RESULTADOS	¿Clave?
	Si
Otras ¿Cuáles?	
2. COMPETENCIA:	
ACTUACIONES	¿Clave?
	Si
Otras ¿Cuáles?	
RESULTADOS	¿Clave?
	Si
Otras ¿Cuáles?	
3. COMPETENCIA:	
ACTUACIONES	¿Clave?
	Si
Otras ¿Cuáles?	

3. COMPETENCIA:	
ACTUACIONES	¿Clave?
	Si
Otras ¿Cuáles?	
RESULTADOS	¿Clave?
	Si
Otras ¿Cuáles?	

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

(Plantilla Orientativa. Se recomienda imprimirla y trabajar sobre papel, no en formato electrónico)

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA:	
Nombre de la Empresa:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA:	
Nombre del Puesto:	
Persona Evaluada:	
DATOS SOBRE LA ENTREVISTA	
Analista:	
Evaluador:	
Fecha de realización:	
RECURSOS PERSONALES POSEÍDOS Y/O NECESARIOS	
CONOCIMIENTOS	
Especificar el nivel de estudios o la formación, que posee.	
Especificar la formación complementaria o conocimientos que posee para poder desempeñar las funciones o tareas propias del puesto en relación a los incluidos en los referentes de las competencias .	
Especificar los conocimientos que necesitaría poseer y no posee para poder desempeñar las funciones o tareas propias del puesto en relación a los incluidas en los referentes de las competencias	
¿Cuáles son los objetivos de estos conocimientos que necesita poseer? ¿Qué le permitirán saber o hacer?	
Describa ejemplos específicos en los que los objetivos de su puesto, los objetivos de su departamento, los objetivos globales de la organización, los índices de satisfacción al cliente o cualquier otro indicador se ha visto afectada o se puede ver afectada por la falta de formación en su puesto de	
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
Indicar las características personales poseídas para poder desempeñar adecuadamente las funciones o tareas incluidas en el puesto en relación a las incluidas en los referentes de las competencias .	
Indicar las características personales que necesita desarrollar para poder desempeñar adecuadamente las funciones o tareas incluidas en el puesto en relación a las incluidas en los referentes de las competencias .	
¿Cuáles son los objetivos de estos conocimientos que necesita poseer? ¿Qué le permitirán saber o hacer?	
Describa ejemplos específicos en los que los objetivos de su puesto, los objetivos de su departamento, los objetivos globales de la organización, los índices de satisfacción al cliente o cualquier otro indicador se ha visto afectada o se puede ver afectada por la falta de formación en su puesto de trabajo.	