

## UNIDAD 5

### Detección de necesidades de formación

*"...Hoy no basta ni la tenacidad, ni el heroísmo, ni la más abnegada disposición de ánimo para hacer frente a los problemas que ante el proletariado se plantean con apremio para su solución.*

*Hoy, sin saber, sin competencia, sin poderosos recursos intelectuales y técnicos, la organización obrera mejor orientada estaría condenada, ya que no a la desaparición, al estancamiento en su desarrollo..."*  
*"La organización obrera y la cultura", noviembre 1923*

#### Introducción

Aunque su importancia estuvo reconocida de mucho tiempo atrás, la formación es, probablemente, uno de los temas estrella de la década de los años noventa, tanto en la investigación sociológica como en el debate social y político. A través suyo se habla de los cambios más sustantivos en el trabajo y las sociedades contemporáneas.

La importancia que se atribuye socialmente a la formación se incrementa constantemente.

Los medios de prensa hablan de nuevas tecnologías, de redes globalizadas mediante autopistas de la información, de teletrabajo, de innovación, de sistemas de gestión, calidad total, de 'empresa virtual', etc. Se habla de cambios impuestos por la técnica, nuevas formas organizativas, la globalización de la economía, su política neoliberal y políticas regionales o nacionales que siendo funcionales a ese modelo provoca complejos efectos en las sociedades, cambios globales que naturalmente imponen la necesidad de adaptación a las nuevas situaciones, en donde la formación se incluye como uno de los elementos clave buscando una mayor cualificación por parte de quienes dirigen y militan en las organizaciones sindicales.

A ello suele añadirse que la falta de formación puede provocar un atraso de "magnitudes inimaginables" en todos los ámbitos de la sociedad incluyendo sin dudas a los sindicatos.

Existe consenso entre los actores sociales, en que la formación "constituye un valor estratégico prioritario de las organizaciones, ante los procesos de cambio económico, tecnológico y social en que estamos inmersos" (Acuerdo Nacional de Formación Continua, ANFORCON, España 1992). Valor estratégico indispensable para la transformación de la realidad desde la comprensión y las condiciones de situación presente hacia un futuro más valioso.

Conforme a ello y dentro del esquema estratégico - político de una organización, la formación ha de planificarse formalmente, con rigor y sistematicidad, a efectos de alcanzar las máximas cualificaciones posibles de sus miembros, para servir adecuadamente a la misión y los objetivos de crecimiento y desarrollo que tenga fijados la institución.

#### Primero: analizar y entender la realidad

El proceso de diseño y elaboración de Planes de Formación exige como punto de partida un análisis de la realidad organizacional dentro del contexto social, económico y político y sus dimensiones, donde le es dado participar e intervenir; una herramienta válida para dicha elaboración suele ser el análisis F.O.D.A. el que descubre las fortalezas y debilidades del interno y las oportunidades y amenazas que presentan las condiciones del ambiente externo. Ese mapa de la realidad descrito por el análisis deviene en fundamental, ya que solo lo que se percibe y de acuerdo a cómo se percibe, se actúa.

A partir de la definición/detección de los problemas emergentes del análisis situacional atravesado por la visión y misión institucionales, se puede proceder a un diagnóstico de necesidades formativas y poder demostrar o no, que el problema, o el potencial problema, puede y/o debe resolverse a través de la formación. Hay que tener en cuenta que no todos los problemas organizativos se pueden resolver a través de la formación, como así tampoco la formación es muchas veces el mejor o más eficiente método de solución de problemas de la organización.

La formación sólo tendrá sentido si sirve para solucionar/superar problemas **reales** de la organización.

A su vez, la formación debe ser conceptuada como un proceso de trabajo troncal de las personas en la gestión de las organizaciones; proceso dentro del cual se destacan 4 grandes áreas de actividad:

1. detección de necesidades
2. planificación y programación
3. ejecución
4. evaluación

En esta unidad se ofrecen elementos para la reflexión y algunos métodos, para guiarse en la detección de necesidades formativas.

### ¿Qué son las necesidades de formación?

Se entiende por necesidades de formación aquellas necesidades de la organización cuya satisfacción pasa por una solución formativa ó intervención socio-educativa para el caso sindical, es decir, por incidir en la capacitación y competencias de sus integrantes.

Puede decirse también que una necesidad es un desfase o diferencia existente entre lo que existe en la actualidad y lo que debería ser o lo que se querría que fuera.

### ¿Cómo se determinan las necesidades de formación?

Se determinan a través de un diagnóstico de necesidades de formación (DNF), definiendo a éste como el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para la adquisición/fortalecimiento de saberes, conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Con independencia del modelo o metodología que se elija para realizar un análisis de necesidades formativas, existen dos perspectivas:

- a) El enfoque **proactivo**, en el que no se espera a que aparezcan problemas en ó para la organización, sino que se analiza previamente el sistema anticipándose a potenciales problemas.
- b) El enfoque **reactivo**, en el que el problema organizacional ya existe y el análisis se centra en él.

Resulta que es mejor prever que reaccionar, pero también que a veces es imposible prever todo, por lo que parece lógico adoptar ambas perspectivas, que de hecho se complementan, y de múltiples experiencias referidas emerge que muchas organizaciones utilizan las dos:

- una planificación proactiva al principio del programa
- algún procedimiento para hacer frente a las necesidades formativas urgentes que vayan surgiendo por situaciones problemáticas no previstas.

### ¿Cuándo hacer un DNF?

En rigor de verdad el DNF debería ser una actividad periódica instalada en el marco de la estrategia de desarrollo organizacional. El proceso de elaboración del diagnóstico requiere invariablemente la participación

de cuadros conocedores de la metodología aplicada al análisis y de la realidad, sin descartar las consultas con especialistas de las distintas disciplinas involucradas.

Sin embargo pueden presentarse demandas concretas, las que habrá que evaluar en función de si pueden ser satisfechas mediante una actividad formativa y en caso afirmativo, si se adecuan a los objetivos estratégicos institucionales.

La motivación hacia un DNF puede provenir de diversas circunstancias:

- Problemas en la organización
- Objetivos o lineamientos de la misión de la organización no satisfechos
- Redefinición de objetivos o estrategias
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Evolución de las leyes
- Incremento de fortalezas
- Reducción de debilidades
- Afrontamiento de amenazas
- Aprovechamiento de oportunidades
- Demandas concretas

A su vez, las circunstancias que originen un DNF, pueden ser:

Pasadas: Experiencias/Condiciones que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de formación.

Presentes: Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNF.

Futuras: Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación de la realidad y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo. Aunque éstas serán identificadas mejor cuando prevalece el enfoque proactivo enunciado más arriba.

### Características de un DNF

Un DNF debe expresar:

- en **qué** (temática)
- a **quiénes** (grupo meta)
- **para qué** (objetivos)
- **cuánto** (nivel de dominio final) hay que formar.

Además:

Deberá ser consistente y alineado con la misión institucional y sus objetivos, podrá asimismo enmarcarse en las estrategias de desarrollo delineadas o bien plantear unas nuevas.

Debe considerar los puntos de partida de los adultos y sus capacidades, y a su vez tomando en cuenta las diferencias socioculturales de los distintos grupos meta, cuando no su opinión expresa, lo que muchas veces se saluda con palabras pero se niega en los hechos.

Debe poseer vinculación con lo aprendido en la formación inicial, evidenciando coherencia con el concepto de "educación para toda la vida".

Debe mostrar una relación directa, clara y evidente entre los contenidos formativos propuestos y sus aplicaciones prácticas.

### ¿Cómo hacer un DNF?

Existen muchos métodos para un DNF, pero se describen a continuación los que pueden resultar más aplicables a una organización sindical:

### Aplicación de algoritmos

(Un algoritmo es una serie de pasos organizados que describe el proceso que se debe seguir, para dar solución a un problema específico. Un organigrama o diagrama de flujo es una representación semigráfica del algoritmo en cuestión)

- Permite la aplicación de pautas de análisis aplicadas a problemas anteriores.
- Es útil para identificar problemas conocidos y repetitivos.

### La técnica de la espina de pescado

La Espina de Pescado ó Diagrama de Ishikawa es un diagrama de causa y efecto; es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Construido con la apariencia de una espina de pescado, se usa para:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar estrategias y procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones generalmente sencillas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos que existe en la organización sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.



El problema estaría representado por la cabeza y sus posibles causas, serían las ramas principales del cuerpo del pescado.

Esta técnica:

- Permite desglosar un problema en todas sus causas, obteniendo un mapa completo.
- Es útil para determinar cuál es el alcance de la solución formativa a un problema.

### La entrevista personal

- Encuentros tanto en forma individual como en reuniones grupales, las entrevistas permiten receptar deseos y expectativas de formación tanto de interesados directos como de dirigentes.
- Es útil para conocer la coincidencia entre las necesidades expresadas y las reales

### Encuestas de necesidades de formación

- Similar a la técnica anterior permiten receptar deseos y expectativas de formación de grupos homogéneos o no, sectores o en forma aleatoria.

### Cuestionarios

- Permite conocer la capacidad de aplicar conocimientos, habilidades y actitudes de los interesados a nuevas situaciones.

### Método Comparativo

El principal fundamento de este modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre: “Lo que debe hacerse ó lo que debería ser ó lo que se querría que fuera y lo que realmente se hace”

Compara una situación Ideal o Esperada con la Real para definir las diferencias, que serán las necesidades a satisfacer.

El método consta de 4 etapas:

1. Determinación de la situación Ideal o Esperada.
2. Determinación de la situación real.
3. Comparación entre ambas situaciones.
4. Determinación de necesidades de capacitación y toma de decisiones.

Detectadas e identificadas las necesidades formativas, se deberá priorizarlas en función de los objetivos estratégicos, oportunidad de las actividades de formación y sus implicancias o efectos en las agendas programáticas.

### **Registro de información**

Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura.

Las utilidades del archivo de la documentación son muy bastas, siendo las principales las de poder analizarla con sentido crítico para eventuales correcciones y las de servir de marco referencial y modelo para futuros diagnósticos.

### **¿Qué elementos contiene un DNF?**

Un reporte detallado del DNF debe contener:

- Nombre de la organización
- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio
- Índice o capitulario del documento
- Introducción: análisis de la realidad e identificación de sus dimensiones, detección y enunciación de los problemas e identificación de causas.
- Justificación: antecedentes o circunstancias que dieron motivo al DNF
- Método de trabajo utilizado (ó técnica aplicada)
- Descripción de los grupos/personas que efectuaron demandas concretas
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Descripción del Procedimiento
- Resultados
- Definición de las necesidades
- Determinación de las Prioridades
- Un cuadro integrador de información que defina sectores, grupos y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución.

- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio.
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda documentación que respalde y a su vez permita el análisis del estudio.