



Jornades de Foment de la
Investigació

**AVANCES
RECIENTES EN
EL ESTUDIO
DE LAS
NECESIDADES
FORMATIVAS
EN EL ÁMBITO
ORGANIZACIONAL**

Autora

Sonia Agut Nieto

RESUMEN

La realización de un cuidadoso análisis de necesidades es de suma importancia y debería realizarse antes del desarrollo de cualquier programa de formación en la empresa (McGehee y Thayer, 1961; Wexley y Latham, 1981; Goldstein, 1986, 1991, 1993; Tannenbaum y Yukl, 1992; Bee y Bee, 1994; Ford y Kraiger, 1995; Taylor y otros, 1998). Sin embargo, son pocas las empresas que realizan un análisis de necesidades formativas desde planteamientos sistemáticos y rigurosos (Saari y otros, 1988; Taylor y otros, 1998). Además, los planteamientos tradicionales sobre necesidades formativas han conducido los análisis desde una concepción de necesidad como déficit.

Ahora bien, los continuos cambios tecnológicos, socioeconómicos y políticos están exigiendo que en un futuro se amplíe el concepto de necesidad formativa, para que la formación que surja del análisis de necesidades formativas no sólo permita corregir deficiencias formativas actuales del trabajador, sino que también permita afrontar más adecuadamente los cambios futuros que pueden darse en el puesto de trabajo. En este marco, se plantea este trabajo cuyo objetivo es ofrecer una perspectiva general de la literatura sobre análisis de necesidades formativas, tanto desde el enfoque clásico centrado en el déficit, como desde un enfoque más innovador donde hay una ausencia de déficit en el presente.

1. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN CONTINUA

Durante las últimas décadas se están produciendo importantes cambios a nivel social, económico, político, cultural, tecnológico y legal. Todo esto está produciendo una serie de transformaciones en el mundo laboral. En concreto, hay que hablar de transformaciones en la estructura de la producción y de los puestos de trabajo, cambios en la flexibilización del trabajo, en la ecología del trabajo y en el contexto del trabajo, transformaciones en las características de los trabajadores, cambios en las relaciones entre empresas, en su tamaño y estructura, transformaciones en el sistema de organización del trabajo, en el contrato psicológico entre empleado-empleador, entre otros (Peiró, 1997a).

En esta realidad laboral cambiante, especialmente en las últimas décadas, la formación se está configurando, cada vez más, como una herramienta al servicio de las empresas, trabajadores y la sociedad en general, para afrontar los constantes cambios que se producen en el mercado de trabajo. La formación se entiende como un instrumento importante para la consecución de una serie de funciones básicas en la situación socioeconómica y laboral actual, como la mejora de la competitividad y la reducción del desempleo.

No obstante, en el ámbito organizacional la formación continua debe reunir determinadas condiciones y características para que sea eficaz y ha de venir acompañada de determinadas contingencias para que contribuya a los objetivos que se pretenden. Según Peiró (1997b: 114) para que la formación continua sea un medio eficaz para alcanzar esos objetivos, *“debe responder a necesidades reales, debe considerar los componentes del diseño de los programas y las aportaciones científicas y técnicas realizadas por la investigación a este respecto; debe considerar la naturaleza cada vez más cambiante de las competencias que se han de aprender y la rapidez creciente en el ritmo en que han de ser aprendidas y se ha de realizar una rigurosa evaluación de la eficacia de los programas de formación y entrenamiento”*.

Muchos autores desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones han subrayado la importancia de implementar un adecuado proceso de formación para que ésta sea efectiva y alcance los objetivos que con ella se pretenden. Así, en este proceso se incluyen las siguientes fases: análisis

de las necesidades formativas, diseño de la formación, evaluación y transferencia de la formación. (McGehee y Thayer, 1961; Goldstein, 1993; Tannenbaum y Yukl, 1992; Ford y Kraiger, 1995; Ford y otros, 1997, Peiró, 1997b, 1998, entre otros).

En este marco, se plantea este trabajo que tiene como objetivo ofrecer una perspectiva general de la literatura sobre análisis de necesidades formativas, tanto desde un enfoque clásico, centrado en el déficit formativo actual, como desde un enfoque más innovador orientado a un posible déficit futuro.

2. PLANTEAMIENTO TRADICIONAL ACERCA DE NECESIDAD FORMATIVA

Tradicionalmente, la evaluación o análisis de necesidades ha estado orientada a la deficiencia, diseñada para identificar y analizar deficiencias existentes o discrepancias en el desempeño. Esta perspectiva de deficiencia está por definición centrada en el presente. Ahora bien, dentro de esta perspectiva se incluyen autores con concepciones diferentes entre sí. En líneas generales, desde estos planteamientos muchos autores coinciden en definir necesidad formativa en forma de ecuación (Mager y Pipe, 1970; Dipboye, 1994).

$$\text{Necesidad formativa} = \text{desempeño deseado} - \text{desempeño presente o actual}$$

Según este planteamiento el programa formativo se diseña para cubrir o satisfacer el hueco, vacío o discrepancia entre el desempeño actual y el deseado, ideal, normativo o esperado. Cuando menor es el desempeño actual en relación al estándar o deseado, mayor es la necesidad formativa que se genera (Dipboye, 1994). Por tanto, el objetivo de cualquier análisis o evaluación de necesidades es averiguar qué programas de formación son necesarios para resolver los déficits en el desempeño (Mitchell y Hyde, 1979).

Otros autores quienes subrayan que un déficit en el desempeño de una persona en su puesto de trabajo, no implica necesariamente la adopción de una medida formativa. Definen necesidad de formación como una discrepancia en el desempeño producida por un déficit o carencia de destrezas. (Swierczek y Carmichael, 1985; Hayton, 1990; Wright y Geroy, 1992).

Otro grupo de autores mantiene la definición en términos de discrepancia, pero amplían la lista de variables en las que puede darse un déficit. Regalbutto (1992) señala que existe necesidad de formación cuando hay una carencia de destrezas o conocimientos. Bee y Bee (1994) entienden la necesidad de formación como una discrepancia entre el desempeño actual y el desempeño requerido en las tareas y competencias clave que componen el puesto. En definitiva, todos estos autores pese a señalar el carácter de discrepancia de la necesidad de formación, no ofrecen una definición clara de los elementos que en ella incluyen.

Por otro lado, hay que señalar que el marco conceptual más extendido para considerar las necesidades de formación sigue siendo la categorización de tres niveles de análisis: organización, puesto y persona de McGehee y Thayer (1961). El análisis organizacional hace referencia a dónde y cuándo hay que realizar formación dentro de la organización. El análisis del puesto hace referencia al estudio de las tareas que componen el puesto y a los conocimientos, habilidades y destrezas que son imprescindibles para realizar adecuadamente dichas tareas. Por último, el análisis de la persona implica el estudio de quién dentro de la organización debe formarse y qué tipo de formación es el que debe recibir. Ahora bien, pese a ser éste el modelo más extendido para analizar necesidades formativas, ha recibido numerosas críticas. Entre las más reseñables se encuentran las realizadas por

Ford y Kraiger (1995) quienes critican el carácter reduccionista del modelo (consideración de las tareas de forma independiente) y su focalización conductas explícitas o desempeño, más que en el proceso en sí. En definitiva, pese a haber recibido críticas por su carácter muchas veces reduccionista, el planteamiento tradicional sobre necesidad formativa centrado en el déficit continua siendo el más extendido y utilizado.

3. PERSPECTIVA INNOVADORA SOBRE NECESIDAD FORMATIVA

Un creciente número de autores está ampliando su comprensión de necesidad de formación al entender la formación no como un mero instrumento correctivo que supla ciertas carencias sino como una oportunidad. Dentro de este enfoque, se aglutinan puntos de vista que coinciden en la conveniencia de la complementariedad de la perspectiva orientada a la deficiencia y la orientada a la oportunidad. Si las organizaciones tienen que hacer frente a las rápidas transformaciones socioeconómicas, laborales y políticas que ya están sucediendo y que se prevé que se aceleren en los próximos años, desde este enfoque se enfatiza la urgencia de ampliar el concepto de necesidad de formación con el objetivo de apresar todas circunstancias que se dan y que se darán en el puesto de trabajo en un futuro más o menos próximo.

Rothwell y Sredl (1992, *cits.* en Phillips y Holton III, 1995) describen las evaluaciones de necesidades como o bien estando orientadas a la deficiencia o a la oportunidad. Según los autores, la evaluación de necesidades ha estado orientada a la deficiencia, diseñada para identificar y dirigir deficiencias existentes o vacíos en el desempeño. Una perspectiva de deficiencia está por definición centrada en el presente. La evaluación de necesidades orientada a la oportunidad está orientada al futuro, identificando vacíos en el desempeño que probablemente ocurran en el futuro e implementando proactivamente soluciones para prevenirlas. Según los autores, si las organizaciones tienen que manejar los rápidos entornos de negocio de hoy, las evaluaciones de necesidades deben estar más centradas en el futuro.

Igualmente, Wright y Geroy (1992) plantean que el análisis de necesidades idealmente debería ser más proactivo que reactivo. La mayor parte de la formación que se realiza hoy en día se refiere a cuestiones existentes relacionadas con metas que no se han conseguido. La habilidad para predecir necesidades formativas es de suma importancia si lo que se desea es que la formación contribuya más a la productividad. En esta línea, Burdett (1990) plantea que la formación y el desarrollo a menudo hacen frente a necesidades individuales a corto plazo, más que dirigirse a elementos productivos, competitivos y sociales donde la organización debe operar a largo plazo. Tradicionalmente, los formadores han reaccionado a metas incumplidas o cuestiones relacionadas con tales metas, en vez de anticipar hacia dónde se dirige la empresa y vincular el análisis de necesidades con la estrategia de formación (Mitchell, 1987).

Hall (1986) recomiendan la inclusión de los requerimientos futuros del puesto de trabajo y no hay que considerar sólo los requerimientos actuales del puesto. Boydell y Leary (1996) proponen que la necesidad formativa no debe ceñirse sólo al momento actual, sino que debe considerar los cambios futuros. Así, a la hora de identificar necesidades de formación hay que recoger información tanto referida al momento presente como información sobre cambios futuros. También Latham (1988) subraya la conveniencia de ampliar la noción de necesidad de formación centrada en el momento presente y conocer los objetivos estratégicos futuros de la organización para identificar las necesidades formativas futuras.

De esta forma, estos autores proponen una formación más orientada al futuro, saber hacia dónde se dirige la organización a medio y largo plazo, qué transformaciones van a acaecer en el futuro y a partir de allí identificar necesidades formativas futuras que tratadas en el presente pueden prevenir la aparición de problemas en el futuro. Sin embargo, estos autores pese a enfatizar el importante paso que puede constituir el ampliar el concepto de necesidad formativa, no desarrollan un concepto claro de necesidad formativa proactiva.

4. CONCLUSIONES

A partir de la literatura revisada e integrada, puede afirmarse que existen dos perspectivas a la hora de abordar el estudio de las necesidades formativas: correctiva y proactiva. Así, necesidad de formación puede ser tanto una deficiencia, como una oportunidad. En concreto, puede hacer referencia, a la discrepancia entre los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por el puesto para su adecuado desempeño y los que en realidad posee la persona; o también puede referirse a la posible discrepancia que se prevé entre conocimientos, habilidades y destrezas que requerirá el puesto a medio y/o largo plazo y los que posee la persona en el momento presente. Tanto la situación o problema como las condiciones bajo las que se da el problema pueden ser conocidas y darse en el momento presente; o puede que el problema y/o las condiciones sean desconocidas y se den a medio o largo plazo. La formación puede tener como propósito corregir una situación presente, o bien prevenir que exista algún problema en el futuro, para el que se anticipan medidas que se implementarán en el presente. Se puede trabajar bajo presión temporal porque hay que dar solución a un problema actual y con frecuencia, urgente; o bien, la presión temporal puede ser baja o nula al no existir ningún problema en el presente. Puede que el grado de incertidumbre sea nulo o escaso, porque todo es conocido, o bien la incertidumbre puede ser elevada, y tanto más alta cuanto menos información se posea sobre los cambios futuros en el puesto de trabajo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bee, F y Bee, R. (1994). "Training needs analysis and evaluation". Institute of Personnel Psychology, London.
- Boydell, T. y Leary, M. (1996). "Identifying training needs". Institute of Personnel and Development. London.
- Burdett, J. (1990). "Management development – Harvest what you sow". The Human Resource, 6, 7.
- Dipboye, R. L. (1997). "Organizational barriers to implementing a rational model of training". En M. A. Quiñones y A. Ehrenstein (Eds.) Training for a rapidly changing workplace. American Psychological Association, Washington: 31-60.
- Ford, J. K. y Kraiger, K. (1995). "The implications of cognitive constructs and principles to the instructional systems model of training: implications for needs assessment, design, and transfer". En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology. John Willey and Sons Ltd. Chichester, 10, 1-48.
- Ford, J. K., Kozlowski, S. W.J., Kraiger, K. Salas, E. y Teachout, M. S. (1997). "Improving training effectiveness in work organizations". Erlbaum, Mahwah, New Jersey.
- Goldstein, I. L. (1993). "Training in organizations. Needs assessment, development and evaluation". (3ª edición). Brooks/Coole, Pacific Grove, CA.

- Hall, D. T. (1986) “Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning”. *Human Resource Management*, 25, 235-265.
- Harvey, R. J. (1991) “Job analysis”. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), Vol. 2,
- Hayton, G. (1990) “Skills audit and training needs analysis”. Trabajo presentado en el DIR/DEET Seminar on Industrial Relations award restructuring and skills audit’s. Canbetra. Mayo, 1989.
- Latham, G. P. (1988). “Human resource training and development”. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Mager, R. F. y Pipe P. (1970). “Analyzing performance problems”. Belmont, California, Fearon Publishers.
- McGehee, W. y Thayer, P. W. (1961). “Training in business and industry”. Willey, New York.
- Mitchell, E. J. y Hyde, A. C. (1979). “Training demand assesment: Three cases studies in plannin training programs”. *Public PersonInel Management*, 8, 6, 360-373.
- Mitchell, G. (1987). “The trainer`s handbook”. AMA, New York.
- Peiró, J. M. (1997a). “Seminario Valor estratégico de la formación”, impartido en el marco del curso de doctorado: La formación en la empresa. Curso 96/97. Universitat Jaume I. Castellón.
- Peiró, J. M. (1997b). Ponencia “El valor estratégico de la formación continua para la empresa y sus trabajadores: condiciones y contingencias”. En ZONTUR (Agrupación hotelera de las zonas turísticas de España), La formación continua en la hostelería turística española. Zontur, Madrid. p.113-117.
- Peiró, J. M. (1998). “La formación continua como factor estratégico para la empresa y los trabajadores: Condiciones y contingencias”. En P. Beneyto y P. Guillen (Eds.) *Formación profesional y empleo: La construcción de un nuevo modelo*. Valencia, Alemania: .63-86.
- Phillips, J. J. y Holton III, E. F. (Eds.) (1995). “Conducting needs assesment. ASTD”. Alexandria.
- Regalbuto, G. A. (1992). “Targeting the bottom line”. *Training and Development*, 46, 4, 29-32.
- Swierczek, F. W. y Carmichael, L. (1985). “Assessing training needs: A skill approach”. *Public Personnel Management*, 14, 3, 259-273.
- Tannembaum, S. I.; Mathieu, J. E.; Salas, E. y Cannon-Bowers, J. A. (1991). “Meeting trainees’ expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation”. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Wright, P. C. y Geroy, G. D. (1992). “Needs analysis theory and the effectiveness of large-scale government-sponsored training programmes: A case study”. *Journal of Management Development*, 11, 5, 16-27.