



DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: LA EXPERIENCIA DE MÉDICOS SIN FRONTERAS

GRUPO DE ANÁLISIS DE POLÍTICAS EDUCATIVAS
Y DE FORMACIÓN (GAPEF)
SONIA FAJARDO Y PILAR PINEDA
Universidad Autónoma de Barcelona
MERCÈ VILARROIG
Mutua ASEPEYO

En el contexto actual de globalización económica, los retos que deben afrontar las organizaciones para mantener su posición en un mercado altamente competitivo son numerosos. Un elemento clave para afrontar dichos retos es el capital humano, ya que se convierte en el mayor activo para la innovación y el cambio en las organizaciones. La formación continua es la principal estrategia para obtener todo el potencial de los propios recursos humanos en una organización que aprende.

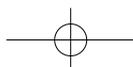
La detección de necesidades de formación es el primer paso de todo proceso formativo. De su adecuación depende la eficacia de la formación y de los resultados que aporte a la organización. Planteamos un enfoque innovador para detectar necesidades de formación, un enfoque en línea con las exigencias actuales de desarrollo e implicación de los recursos humanos en los procesos organizativos: el modelo colaborativo. Ilustramos este enfoque con la descripción de la experiencia positiva de detección de necesidades de formación en Médicos sin Fronteras.

Palabras clave: *Globalización y gestión empresarial, Gestión de recursos humanos, Formación en las organizaciones, Detección y análisis de necesidades formativas, Modelos participativos y gestión de la formación continua.*

Globalización, organización y formación

Vivimos en un mundo globalizado. La palabra globalización se usa en los contextos más diversos para expresar los cambios y la incertidumbre que caracterizan al mundo hoy; toda novedad

con respecto a los años precedentes es calificada rápidamente como efecto o rasgo de la globalización. Estos cambios, a veces desconocidos por el ciudadano de a pie y a menudo tan complejos que no se pueden prever sus consecuencias, afectan en primer lugar a las organizaciones, que se ven obligadas a adaptarse a la nueva realidad



Sonia Fajardo, Pilar Pineda y Mercè Vilarroig

para mantener su posición en un mercado competitivo.

Los retos que las organizaciones tienen que afrontar en un contexto globalizado son numerosos y complejos. Uno de los más destacados es la exigencia de competir a nivel internacional, lo que obliga a las empresas a superar el ámbito de acción local y nacional tradicional para abrirse a otros mercados, tanto a nivel de producción como de acción comercial. Esta apertura internacional supone la aparición de nuevos escenarios, que exigen nuevas competencias por parte de los profesionales que actúan en ellos.

También destaca el desarrollo tecnológico imparable que estamos experimentando, que plantea retos importantes a las organizaciones. Las NN. TT. afectan tanto a los sistemas de producción, como a los de comercialización y distribución, y modifican radicalmente los sistemas de comunicación interna y externa que las organizaciones utilizan. Los retos del desarrollo tecnológico exigen profesionales capacitados para afrontarlos, con competencias en proceso constante de actualización.

El contexto socioeconómico actual, caracterizado por la globalización de la economía, la creciente competencia y el rápido desarrollo tecnológico, exige nuevos planteamientos para garantizar la competitividad de las organizaciones. Tradicionalmente, la competitividad se obtenía a través de la combinación de tres elementos clave: la eficiencia financiera, la capacidad de penetración en el mercado y la innovación tecnológica. En el contexto de hoy, estas fuentes tradicionales de ventaja competitiva han perdido relevancia frente a una fuente nueva: la creación de conocimientos nuevos y su difusión a través de la organización para garantizar la innovación. Este cambio se debe a que los elementos anteriores pueden ser imitados por la competencia, mientras el capital intelectual de la organización es de difícil imitación (ESADE, 2001). Así, la gestión eficaz del conocimiento tiene un gran interés estratégico

para las organizaciones, y la formación continua es una herramienta clave en dicha gestión. De hecho hoy en día está ampliamente aceptada la ventaja competitiva que aporta el desarrollar unos recursos humanos formados y en aprendizaje continuo.

Por lo tanto, la formación se convierte en uno de los elementos clave para que las organizaciones afronten los retos que la globalización les plantea. La formación continua es una de las estrategias de gestión de recursos humanos que las organizaciones competitivas utilizan para alcanzar sus objetivos. De hecho, es una de las estrategias centrales hoy, ya que permite desarrollar a las personas y conducir las hasta su máximo potencial en las competencias que la organización requiere, garantizando así su adaptación a los nuevos requerimientos y posibilitando la innovación constante en una organización que aprende.

En las páginas siguientes nos ocupamos de cómo organizar un sistema de formación en las organizaciones que responda a las exigencias del contexto actual y que sea eficaz. Nos centramos en la primera fase del proceso, que es precisamente la más importante: la detección y análisis de necesidades formativas. Mostramos nuestra aportación teórica con la descripción de su aplicación en la organización Médicos sin Fronteras España.

Detección de necesidades de formación en las organizaciones

El esfuerzo de las organizaciones para hacer frente a un entorno altamente competitivo y complejo genera un aumento considerable de la demanda de formación y de los recursos que se le destinan. La respuesta a dicha demanda, para ser eficaz, no puede hacerse de forma arbitraria, sino que ha de seguir todo un proceso de diagnóstico y diseño riguroso; dicho proceso se denomina planificación de la formación. La figura 1 muestra las fases y elementos que integran el proceso de planificación.

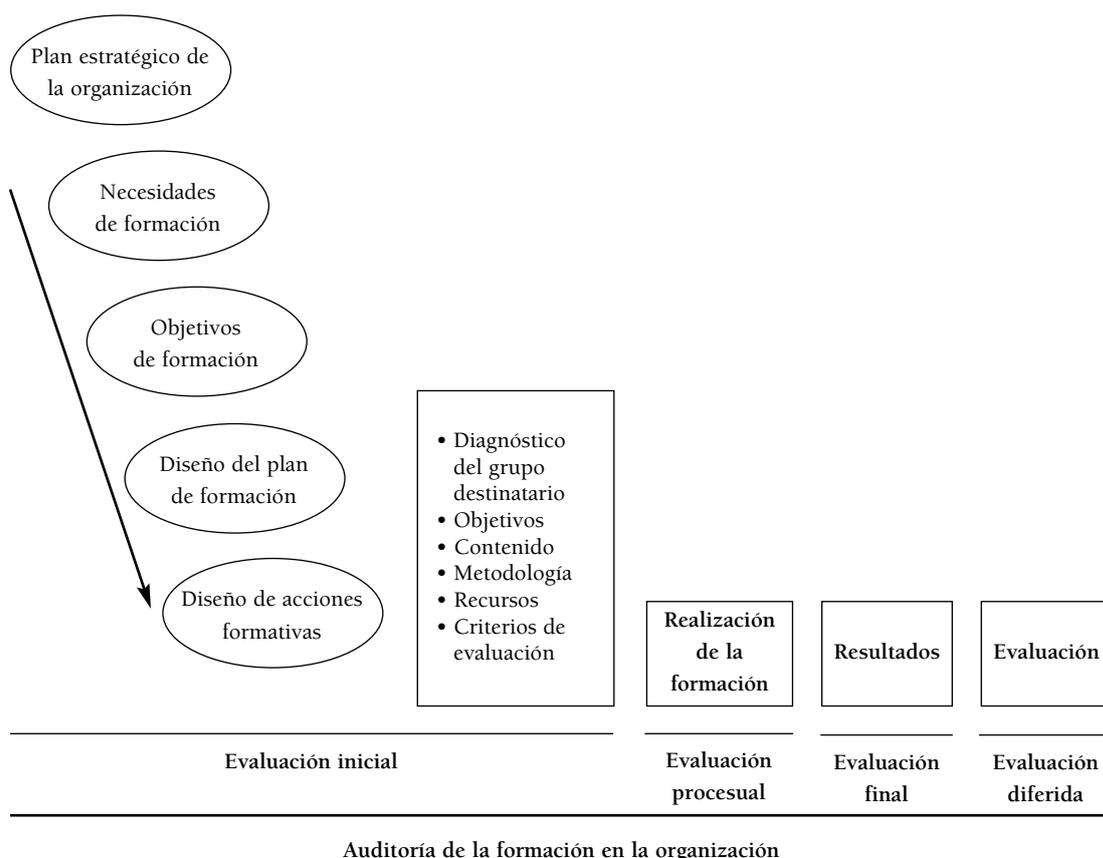
Detección de necesidades de formación en las organizaciones: la experiencia de Médicos sin Fronteras

Como puede observarse, la primera fase consiste en la detección y análisis de necesidades de formación, a partir del plan estratégico de la organización junto con otros elementos. Toda planificación debe partir de un análisis previo de la situación sobre la que se va a incidir, y de ello se ocupa la detección de necesidades. Así, esta fase consiste en realizar un diagnóstico de la situación en la que se halla la organización para identificar la contribución que la formación puede realizar en la optimización de ésta. Por ello, la correcta identificación de necesidades permitirá realizar una planificación de la formación adecuada a los requerimientos de la organización y de sus miembros, sentando así el primer paso para la obtención de unos resultados de formación exitosos.

La detección de necesidades formativas en una organización puede venir motivada por numerosas causas. Kirpatrick (2001: 10) nos habla de los cambios que pueden conducir a una organización a realizar este tipo de análisis, y los clasifica en cuatro categorías:

- Cambios en el mercado, bien sea en la competencia, los clientes o la legislación.
- Cambios en la tecnología y en los métodos de trabajo.
- Cambios de personal, a raíz de cambios organizativos que generan cambios en las funciones y responsabilidades de las personas.
- Cambios en el apoyo financiero.

FIGURA 1. Proceso de planificación de la formación



Sonia Fajardo, Pilar Pineda y Mercè Vilarroig

Le Boterf (2000: 275) no identifica cambios, sino las fuentes que pueden generar necesidades de formación en una organización. Las agrupa en cuatro bloques: los proyectos o procesos nuevos que se llevan a cabo en la organización; la evolución de los empleos; la aparición de problemas o disfunciones en los productos y servicios, y la evolución profesional y/o personal de los miembros de la organización.

Así, los factores que conducen a la detección de necesidades formativas son numerosos y se dan en el funcionamiento habitual de todas las organizaciones. Por ello, las organizaciones competitivas detectan sus necesidades de formación de forma periódica y sistemática, utilizando una metodología específica.

Existen diferentes enfoques para identificar las necesidades de formación en una organización.

Cada enfoque responde a una visión determinada de la gestión empresarial y del rol que desempeña la formación, y genera un modelo concreto de detección de necesidades con una metodología y unas técnicas específicas. A continuación se presenta una relación de diferentes enfoques vigentes en la actualidad, señalando los puntos fuertes y débiles, además de la conceptualización de necesidad (tabla 1).

En los últimos años se ha dado una evolución en los modelos de detección y de análisis de necesidades formativas en las organizaciones, pasando de un enfoque básicamente *normativo* a otro más *participativo*. Es decir, anteriormente se ponía el énfasis en los objetivos conductuales de formación orientados a tareas concretas; se tomaban como herramientas para incidir en los efectos de los déficits formativos y no en las causas; los destinatarios de la formación no

TABLA 1. Enfoques de detección y análisis de necesidades formativas

Enfoques	Concepto de necesidad	Puntos fuertes	Puntos débiles
Prescriptivo o normativo	Necesidad prescriptiva o normativa. Necesidad reactiva.	Basada en la racionalidad, más técnica. Se considera prioritaria.	No existe participación activa del empleado; éste es visto como objeto de análisis y formación.
Participativo o colaborativo	Necesidad sentida o expresada por los empleados. Necesidad relativa: surge por comparación. Necesidad analítica: aparece sobre la base de la información.	El empleado es el sujeto de formación y es necesaria su implicación. Énfasis en la detección de competencias. Se priorizan las necesidades internas reales, valorando el contexto y las personas.	Inversión importante de tiempo por parte de los empleados. Posible choque cultural en organizaciones menos participativas.
Prospección	Necesidad proactiva.	No es una acción puntual, sino un proceso que permite una mayor interrelación con otros factores.	Carencia de sentido inmediato por el empleado No es prioritaria.
Orientada a conocimientos	Necesidad ligada a aspectos técnicos y del «saber».	Énfasis en la transmisión de conocimientos concretos y «fácilmente» medibles.	Cubre necesidades de conocimientos que pueden desfasarse con los cambios.
Orientada a competencias	Necesidad ligada al «saber hacer y ser».	Énfasis en la detección de competencias complejas para desarrollar procesos de trabajo.	Mayor complejidad de detección de necesidades y de evaluación de recursos humanos.

Detección de necesidades de formación en las organizaciones: la experiencia de Médicos sin Fronteras

participaban activamente en el proceso de análisis de necesidades formativas, sino que éstas eran identificadas por sus superiores, por lo que eran modelos más normativos (de arriba abajo); y se buscaba más la acción que la aplicación, es decir, se incidía más en el diseño y menos en el valor real de los resultados obtenidos. Actualmente, los modelos enfatizan la detección de competencias complejas para desarrollar procesos de trabajo más amplios; se incide en los problemas intentando descubrir posibles causas externas o internas; y existe una mayor implicación de todos los destinatarios de la formación en el proceso. La tabla 2 resume la evolución en los modelos de detección y análisis de necesidades formativas.

Siguiendo esta tendencia en la evolución de los modelos de detección de necesidades formativas, y partiendo de los enfoques presentados anteriormente, optamos por profundizar en dos modelos en concreto, dos modelos opuestos pero que se complementan: el modelo normativo y el modelo colaborativo².

El *modelo normativo* parte del concepto de *necesidad* como *carencia*, es decir, se centra en la diferencia entre lo que el empleado es o sabe y lo que debería ser o saber. Enfatiza las necesidades de tipo *prescriptivo o normativo*, es decir, aquellas que surgen de las demandas de la dirección y responsables de la organización.

Por lo tanto, se considera que es un modelo que *actúa desde «arriba»* con ausencia de participación activa de los empleados de base. Las ventajas del modelo son, entre otras, que posee una base racional y técnica muy instrumentalizada; además, ofrece una visión estratégica debido a la participación de la dirección.

Un segundo modelo de recogida y análisis de necesidades formativas es el *colaborativo*, que considera que para diseñar la formación es fundamental partir de lo que piensan los afectados, es decir, de sus necesidades e intereses. Parte del concepto de *necesidad* como *problema*, es decir, se centra en el problema sentido o expresado por el empleado, que la formación puede solucionar. Posee una base participativa, centrada en lo que piensan y sienten todos los miembros de la organización; éstos adoptan un rol muy activo, siendo ellos mismos los que realizan la detección de necesidades. Por lo tanto, algunas de las ventajas del modelo es que utiliza metodologías activas y grupales, que potencia la participación de todos en igualdad de condiciones; genera autoanálisis y toma de conciencia de las necesidades formativas de la organización y de sus miembros; y potencia el *empowerment* de los individuos y los grupos, con la posterior autonomía que ello conlleva. Como limitación encontramos que requiere mayor inversión de tiempo, debido a la participación de los grupos y a su menor instrumentalización.

TABLA 2. Evolución de los modelos de recogida y análisis de necesidades formativas

Conceptos	Anteriormente	Actualmente
Objeto de análisis	Énfasis en los objetivos conductuales.	Énfasis en la detección de competencias complejas.
Objetivo	Incidencia en los efectos de los déficits formativos.	Incidencia en los problemas, intentando descubrir las posibles causas.
Rol de los destinatarios de formación	Los receptores no participan en el proceso.	Participación e implicación en todo el proceso por parte de todos los empleados.
Resultados	Se ofrece mayor importancia en el diseño metodológico que en el valor real de los resultados obtenidos.	Se busca solucionar los problemas analizando las causas.

Como podemos observar, cada uno de los modelos ofrece ventajas e inconvenientes; por lo tanto, la posibilidad de combinarlos permite detectar y analizar las necesidades formativas de los miembros de la organización de forma más eficaz, garantizando un mayor impacto en los resultados. Además, dependiendo de la cultura de cada organización se debe analizar la conveniencia de otorgar un mayor peso a uno u otro modelo, o bien, establecer fases graduales para la implantación del enfoque definitivo.

Planteamiento de la investigación

Los retos que la economía globalizada plantea a la gestión de recursos humanos, y especialmente a la formación, muestran la necesidad de estudiar qué estrategias y metodologías pueden ayudar a las organizaciones a avanzar en un entorno incierto. Esta necesidad da origen a nuestra investigación, de la que aquí presentamos una parte.

Objetivos de la investigación

La finalidad de nuestra línea de investigación es desarrollar estrategias de gestión de recursos humanos y de formación que ayuden a las organizaciones a afrontar los retos de la globalización desde un enfoque humanista y de sostenibilidad. En la investigación que presentamos aquí, esta finalidad se plasma en varios objetivos:

- Situar la formación en las organizaciones como herramienta estratégica en la economía globalizada.
- Analizar los principales modelos de detección de necesidades de formación que aplican las organizaciones.
- Aplicar el modelo colaborativo de detección de necesidades, como estrategia innovadora en las organizaciones.
- Analizar un caso de aplicación del modelo colaborativo de detección de necesidades, para identificar sus fortalezas y debilidades

y orientar su aplicación en otras organizaciones.

Metodología de investigación

La metodología de investigación utilizada para alcanzar estos objetivos parte de un enfoque cualitativo. Las técnicas aplicadas son:

- Revisión de los estudios existentes sobre detección de necesidades de formación y selección de un modelo como elemento central del marco teórico.
- Investigación-acción, utilizando técnicas propias de los procesos de consultoría en las organizaciones: entrevistas en profundidad, grupos de discusión, reuniones de consenso y técnicas de intervención en los procesos de trabajo.
- Análisis de casos a partir de la observación directa, la entrevista y el cuestionario semiestructurado.

Análisis de necesidades de formación en Médicos sin Fronteras

Origen del proyecto

Médicos sin Fronteras (a partir de ahora MSF) es una organización médica internacional de acción humanitaria que aporta su ayuda a las víctimas de catástrofes de origen natural o humano y de conflictos armados, sin ninguna discriminación de raza, sexo, religión, filosofía o política.

MSF es una organización privada, independiente y aconfesional que tiene su origen en el inconformismo de dos grupos de médicos que coincidieron en Francia a principios de los años setenta. Unos habían sido testigos del genocidio de la minoría Ibo durante la guerra de secesión de Biafra (Nigeria, 1968) y se sentían frustrados ante la obligación de

guardar silencio que les exigía la organización con la que trabajaban. Otros acababan de comprobar sobre el terreno la descoordinación y la falta de medios con que se atendió a las víctimas de las inundaciones que en 1970 asolaron Pakistán Oriental (actual Bangladesh). Pronto coincidieron en que la acción humanitaria debía adaptarse a los nuevos tiempos.

MSF lleva asistencia sanitaria a las poblaciones en peligro en aquellas situaciones donde no se respetan los derechos fundamentales de todo ser humano. Para ello se cuenta con equipos profesionales de médicos, enfermeras, logistas, psicólogos, técnicos de laboratorio, administradores y financieros, abogados... El departamento de formación de MSF vela por la formación continua de estos profesionales.

Con la evolución y crecimiento de la organización ha aumentado el número de personas que la forman y también su especialización. Dadas las necesidades de desarrollo y actualización de los miembros de MSF, se creó en 1994, dentro del departamento de RR. HH., el servicio de formación. Desde ese momento, la evolución de las necesidades y demandas de los diferentes departamentos ha evidenciado la necesidad de una planificación estratégica y de un plan de formación ligado a un sistema de detección de necesidades sistemático, integral y consensuado. Por ello, el servicio de formación se plantea la conveniencia de *desarrollar e implantar un sistema de detección y análisis de necesidades formativas* que permita mejorar a largo plazo la calidad de los recursos humanos de MSF.

El desarrollo del proyecto se enmarca en un convenio establecido entre MSF y la Universitat Autònoma de Barcelona, concretamente con el Departamento de Pedagogía Sistemática y Social, del cual MSF obtiene asesoramiento profesional y estudiantes de Pedagogía en prácticas. El convenio recoge varios proyectos centrados en la evaluación de la formación

continua, en la formación de formadores y en la detección y análisis de necesidades de formación (ANF); este último es el que aquí nos ocupa. Los objetivos del proyecto son los siguientes:

- Valorar y potenciar el rol de la formación en MSF.
- Desarrollar e implantar un sistema de recogida y análisis de necesidades formativas por y para MSF, que permita su retroalimentación constante y aplicación directa al plan de formación a partir del año 2004.
- Mejorar el sistema de análisis de necesidades formativas de MSF.

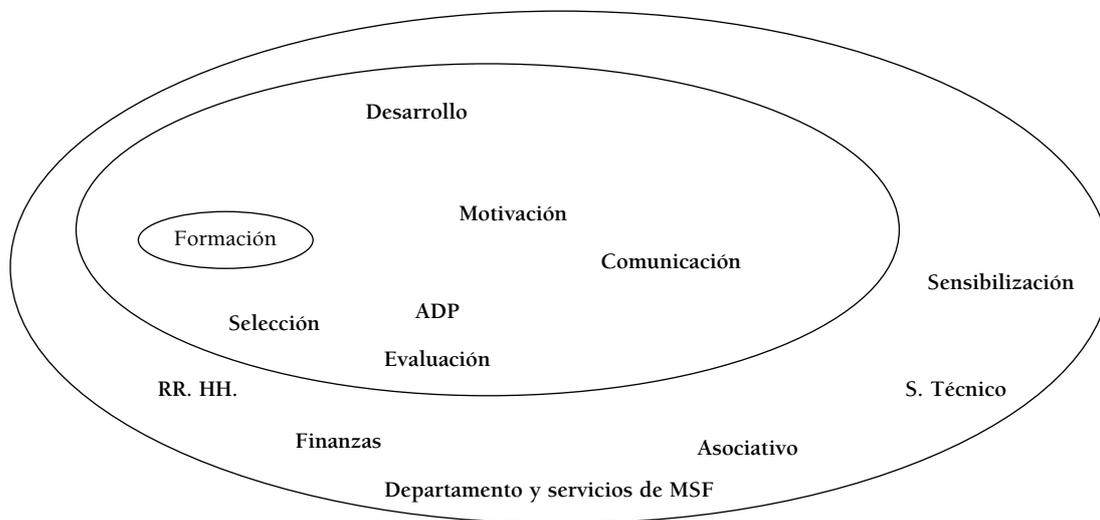
Enfoque en MSF

En primer lugar, merece especial atención el hecho de concebir el proyecto ANF de Médicos sin Fronteras desde una perspectiva integral, ya que es necesario que exista una interrelación del conjunto de políticas de recursos humanos y de los diferentes departamentos y servicios de la organización para garantizar su viabilidad y eficacia.

De este modo, la formación en MSF forma parte del conjunto de políticas de recursos humanos prioritarias para la organización y se interrelaciona con ellas compartiendo información y aplicando estrategias conjuntas. Estas políticas son, entre otras, selección de personal, evaluación del rendimiento, motivación, análisis y descripción de puestos de trabajo, planes de carrera, etc. Por lo tanto, se pretende dar un tratamiento integral que permita que dichas políticas se nutran mutuamente y ofrezcan respuestas conjuntas. Consideramos que la formación toma un carácter estratégico siempre y cuando se coordine y responda a las necesidades del contexto interno y externo de la organización.

Por otro lado, consideramos que el servicio de formación no puede decidir de forma aislada qué sistema de recogida y análisis de necesidades

FIGURA 2. Visión integral de la formación en MSF



formativas utilizar, ya que los destinatarios son toda la organización y es necesaria su implicación y participación. Por este motivo, se ha creado la Comisión de Trabajo ANF formada por representantes de los diversos colectivos de MSF (personal de terreno, sede, delegaciones y voluntarios).

Las funciones de la Comisión ANF son: consensuar, aprobar y difundir los procedimientos y los resultados del proyecto, así como servir de canal del servicio de formación en los diferentes

departamentos, garantizando la implicación de toda la organización en la formación. La comisión se reúne mensualmente para seguir cada una de las fases del proyecto y tomar decisiones al respecto.

Fases del proyecto

En la tabla 3 se presentan las fases realizadas en el diseño del sistema y detección de necesidades formativas.

TABLA 3. Fases del proyecto

Fases del proyecto ANF en Médicos sin Fronteras

1. Diagnóstico de MSF y fuentes generadoras
2. Punto de partida: enfoque metodológico
3. Identificación de canales de detección de necesidades formativas
4. Elaboración de instrumentos de recogida y análisis de necesidades formativas
5. Realización de la guía de procedimientos
6. Pactar criterios de priorización y asignación de la formación
7. Recogida de las necesidades formativas
8. Resultados, conclusiones y propuestas

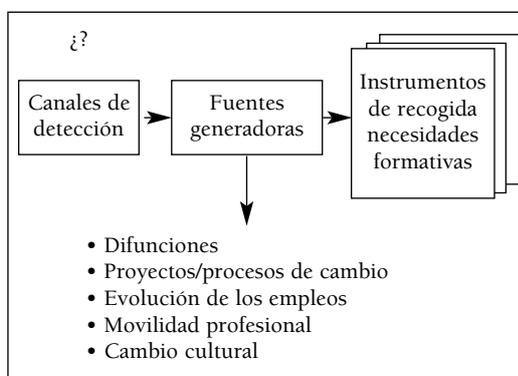
En primer lugar, se realizó un diagnóstico de la organización para recoger información sobre el contexto, la cultura, la estructura, el Plan Estratégico, las políticas de recursos humanos y, concretamente, la política y actuación del servicio de formación.

Posteriormente se pasó a la toma de decisiones sobre el enfoque metodológico que se utilizaría para realizar el sistema de detección y análisis de necesidades formativas. La Comisión de Formación acordó que el enfoque más adecuado para MSF era el mixto, que combinara el modelo normativo y el colaborativo. También se decidió que era necesario que en una primera fase de aplicación del proyecto el modelo normativo tuviera un mayor peso y, paralelamente, se fuera incorporando herramientas del modelo colaborativo para crear gradualmente modos de actuación más participativos. El motivo de esta decisión se debe a las resistencias ocasionadas por modelos altamente participativos que, en ocasiones, producen malestar y dudas sobre sus resultados.

La tercera fase se basó en la identificación y propuesta de los canales de detección de necesidades formativas en MSF que provienen de las diversas fuentes generadoras, para poder así diseñar los instrumentos contextualizados en la organización. Por fuente generadora entendemos aquellas situaciones que pueden provocar necesidades formativas en las organizaciones. En MSF partimos de las cuatro fuentes generadoras que se dan en la mayoría de las organizaciones: disfunciones/problemas, procesos/proyectos de cambio, evolución de los empleos y las personas, y cambio cultural. La figura 3 muestra la relación de procedimientos desarrollados que conducen al diseño de los instrumentos de detección de necesidades.

Para identificar los canales de detección de necesidades formativas se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con el fin analizar los canales óptimos existentes en MSF, o bien, crear aquellos que se considerasen necesarios.

FIGURA 3. Proceso de identificación de canales e instrumentos



Cabe señalar la complejidad en la detección de canales para MSF debido a los diferentes colectivos de la organización: personal de sede y delegaciones, personal expatriado en proyectos de diferentes países y voluntarios. Éstos en ocasiones requieren procesos de identificación a medida para atender las diferentes demandas.

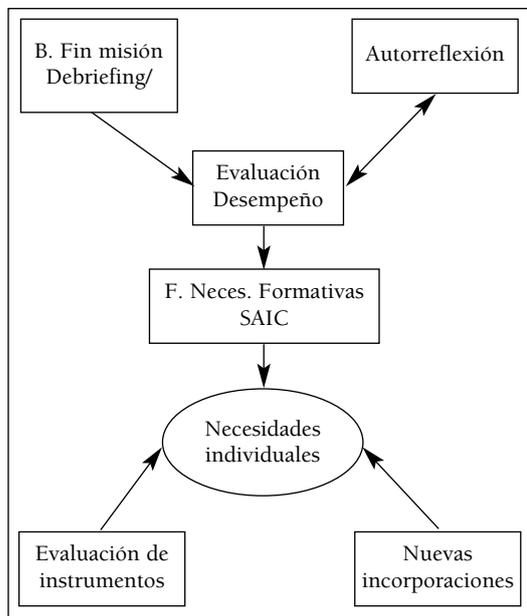
Una vez elaboradas las entrevistas, se presentaron los resultados a la Comisión ANF y se decidieron los canales que formarían parte del sistema de recogida y análisis de necesidades formativas. El canal por excelencia es la evaluación del desempeño, coincidente con la mayoría de organizaciones que poseen dicho sistema.

Posteriormente, se pasó al diseño de instrumentos de recogida de necesidades formativas. Se diseñaron dos grandes grupos de instrumentos: aquellos que nos permiten recoger necesidades formativas individuales, y, por otro lado, aquellos que recogen necesidades formativas grupales. Las figuras 4 y 5 presentan la relación de instrumentos elaborados.

El instrumento central para la recogida de necesidades formativas individuales es la herramienta de evaluación del desempeño. Éste es un instrumento de gestión de RR. HH. que permite analizar aspectos decisivos del rendimiento de la persona, la adecuación con el perfil de

Sonia Fajardo, Pilar Pineda y Mercè Vilarroig

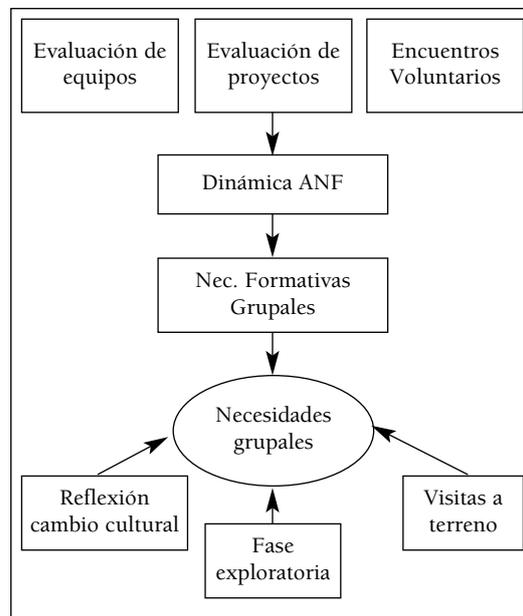
FIGURA 4. Instrumentos de recogida de necesidades formativas individuales



puesto de trabajo, el nivel de consecución de los objetivos y competencias, las expectativas respecto al puesto, etc. Además, la evaluación del desempeño es muy útil porque permite nutrir al conjunto de políticas de recursos humanos de información relevante. Así, en el caso de la formación, además de detectar necesidades formativas, nos aporta información clave para evaluar la formación, concretamente, informa sobre la transferencia al puesto de trabajo de los aprendizajes alcanzados.

Otros instrumentos para detectar y analizar necesidades formativas individuales son la ficha de autorreflexión que permite a cada persona analizar su propia situación y la deseada; la ficha de entrevista de final de misión, en la cual la persona y su responsable acuerdan las necesidades formativas derivadas del desarrollo de un proyecto finalizado; y el SAIC, mediante la que se demandan acciones formativas concretas. En el anexo 1 presentamos la ficha de recogida de necesidades formativas individuales.

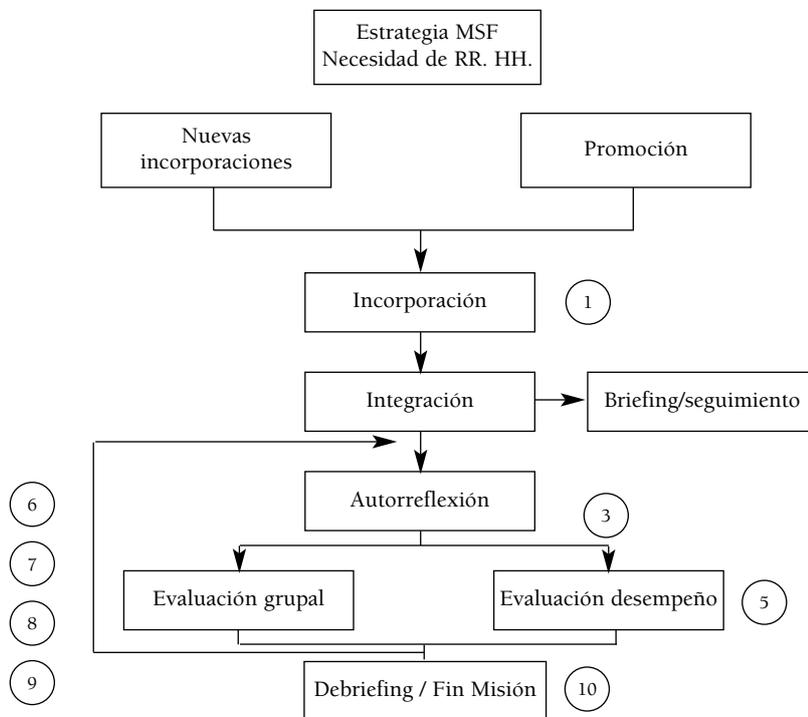
FIGURA 5. Instrumentos de recogida de necesidades formativas individuales



Del conjunto de instrumentos que permiten detectar necesidades formativas grupales destacamos la *Dinámica de grupos ANF* y la *Ficha de necesidades formativas grupales* que permiten proporcionar a los grupos de trabajo un momento de feedback para intercambiar puntos fuertes, puntos a mejorar y necesidades formativas que surgen en el funcionamiento del mismo equipo de trabajo. En el Anexo 2 presentamos la propuesta de dinámica de equipos de detección de necesidades grupales.

Una vez diseñados y consensuados los instrumentos con la Comisión ANF, se elaboró la guía de procedimientos a modo de protocolo que orientase a las personas implicadas sobre el proceso de aplicación de los instrumentos. En ella se detalla la utilidad de los instrumentos, cuándo se recomienda aplicarlos, quién/quienes deben ser los responsables de aplicarlos y los destinatarios que los cumplimentarán. En la figura 6 se presenta un esquema que permite ver el procedimiento de la recogida de necesidades formativas en su globalidad.

FIGURA 6. Procedimiento funcional de la detección de necesidades formativas



En la figura anterior se recogen los momentos claves de la detección de necesidades formativas, acompañados de cada uno de los instrumentos necesarios para cada uno de los momentos que se detallan en la tabla 4. En primer lugar, una vez definida la estrategia de la organización, debemos conocer si existe la necesidad de incorporar personal externo o promocionarlo internamente. Si se incorpora personal, existe un primer momento en el que debemos analizar si presentan necesidades formativas para desarrollar su puesto de trabajo adecuadamente. Posteriormente, tras un tiempo de integración de la persona en el puesto, se le hará un seguimiento con el objetivo de analizar, entre otros aspectos, si requiere formación para su desarrollo en la organización. A través de la evaluación del desempeño, se analiza en profundidad las áreas de mejora de la persona y se concretan las necesidades formativas. La evaluación

grupal nos permite establecer una dinámica para analizar si existen necesidades formativas grupales, dándoles la oportunidad de que ellos mismos las detecten y prioricen. Por último, el *Debriefing* o Final de Misión consiste en que en el momento de retorno de una persona expatriada, se analiza sus necesidades formativas. En la tabla se recoge los instrumentos, cuándo deberían utilizarse y la persona responsable de su aplicación.

Una fase que requiere una atención especial es la identificación de *los criterios de priorización* de la formación para MSF. Es decir, el sistema de ANF permite recoger todas las necesidades formativas de la organización, pero es obvio que ésta no podrá ofrecer una respuesta simultánea a todas ellas, ya que los recursos tanto temporales como económicos son limitados. Ello obliga a establecer criterios que nos permitan priorizar

Sonia Fajardo, Pilar Pineda y Mercè Vilarroig

TABLA 4. Relación de instrumentos, periodos y responsables de aplicación

Qué	Cuándo	Quién
1-2. Nuevas incor./Seguimiento	Incorporaciones	Resp. selección
3. Autorreflexión	Trimestralmente	Toda persona
4. Neces. Form. Individuales	Continuo. Entrega semanal	Responsable directo
4. SAIC	Variable según la necesidad	Interesado/a y su responsable
5. Evaluación, desempeño y seguimiento	1º entrevista 2º de seguimiento (semestral)	Responsable e interesado/a
6-7-8-9. Dinámica/Nec. Grupales	Semestral	Equipos formales y nat.
10. Necesidades Debriefing/Fin misión	Salida o fin misión	Resp. directo terreno y resp. técnicos sede
11. Necesidades	Continuo	Personal

las necesidades de formación y temporizar las acciones a emprender.

Para establecer dichos criterios se elaboró, en primer lugar, una lista que permitiera recoger un número considerable de criterios; posteriormente, el servicio de formación y el director de RR. HH. realizaron una primera selección, y ésta se presentó a la Dirección de MSF. Se consideró que la Dirección debía estar implicada en la toma de decisiones sobre los criterios de priorización de necesidades, si la formación realmente desempeña un carácter estratégico para la organización. Por último, la Comisión de Trabajo ANF perfiló algunos aspectos generales sobre los criterios.

Cabe destacar que la revisión y evaluación del proyecto y la sensibilización hacia la formación se han dado constantemente a lo largo de las diferentes fases. Así, durante todo el proceso se ha contado con un sistema de evaluación para poder realizar los ajustes y modificaciones necesarias. Éste ha consistido en evaluar la satisfacción y adecuación metodológica mediante cuestionarios o sesiones grupales de opinión. Por otro lado, la fase de sensibilización hacia la formación tiene como objetivo potenciar el rol de la formación en MSF; en este sentido, una de las acciones desarrolladas ha sido la aplicación de

un instrumento de valoración que se pasó a toda la organización y que nos ha permitido elaborar diversos objetivos de mejora interna para próximos periodos.

Resultados del proyecto

El proyecto ANF ha permitido dar a conocer el servicio de formación a todo MSF, evidenciando las aportaciones que realiza a la organización y mejorando así el rol que desempeña, acercando la formación un poco más a una función estratégica en MSF.

Nos gustaría destacar la participación continua de los miembros de la Comisión ANF y su satisfacción en cuanto a la utilidad de formar parte de ella, constatada a través de varios instrumentos de evaluación de la satisfacción. La comisión se convierte en un canal central del servicio de formación para llegar a todos los departamentos y personas de MSF. El canal es útil para muchos más fines que la detección de necesidades: permite evaluar la formación, genera canales de participación, contempla los intereses de las personas, potencia la comunicación, etc. En definitiva, permite adecuar la formación a los objetivos reales de MSF y de sus miembros.

Por otro lado, es un requisito imprescindible el desarrollar el proyecto ANF desde una perspectiva integral con el conjunto de políticas y proyectos en el marco de la gestión de recursos humanos. Se han realizado muchos esfuerzos en este sentido, y la utilización de instrumentos comunes, la evaluación del desempeño, es una prueba clara de ello.

El proyecto impulsa una identificación de necesidades más participativa, con los efectos que ello tiene en la motivación de las personas y en su implicación en la organización. Potenciar la satisfacción de las personas a través de la formación puede contribuir a reducir uno de los mayores problemas de MSF: la rotación de sus RR. HH. y su poca permanencia en la organización.

Consideramos relevante la reflexión sobre la conveniencia de ir introduciendo modelos más participativos. A pesar de que esta tendencia provoca resistencias en algunas personas, debido a que los modelos participativos, en ocasiones, producen malestar y dudas sobre los resultados y beneficios a obtener, es aconsejable trabajar estas resistencias al cambio e introducirlos de forma gradual. Los instrumentos de detección de necesidades grupales son un ejemplo de los avances realizados en este sentido.

El proyecto requiere la identificación de unos criterios de priorización consensuados que permitan realizar una oferta de formación más equilibrada y equitativa para los diferentes colectivos. Así se evitan percepciones de favoritismos a determinados colectivos, que dañan enormemente el clima de la organización.

Una limitación del proyecto es la dificultad de descentralizar la identificación de necesidades formativas, es decir, consideramos primordial que sean los mismos departamentos y equipos quienes se responsabilicen de la utilización de

las herramientas y de establecer consenso sobre las necesidades formativas a priorizar. Por lo tanto, el departamento de formación debe implicar al conjunto de la organización en la detección y análisis de sus propias necesidades para poder dar una respuesta más ajustada y eficaz. Sin embargo, esta descentralización se dificulta si no existe un reconocimiento de los beneficios tangibles que aporta la formación.

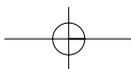
Todo proyecto de detección y análisis de necesidades tiene sentido si forma parte de una estrategia global de mejora de la formación en su conjunto. Esto es precisamente lo que pretendemos realizar con los diferentes proyectos que estamos desarrollando. Esperamos que nuestros esfuerzos permitan avanzar y ayuden a convertir la formación en una herramienta realmente estratégica para MSF.

Este proyecto nos ha permitido identificar los requisitos y dificultades que comporta la aplicación del modelo colaborativo de detección de necesidades en una organización. Esperamos que los resultados de la experiencia y los avances realizados ayuden a extender el modelo a otras organizaciones, para avanzar en el apasionante reto de construir organizaciones más humanas y sostenibles.

Notas

¹ El Grupo de Análisis de Políticas Educativas y de Formación (GAPEF) es un grupo de investigación y acción educativa integrado por profesores, estudiantes de posgrado y profesionales de la educación. El grupo se ubica en el Departamento de Pedagogía Sistemática y Social de la Universidad Autónoma de Barcelona.

² Estos modelos han sido desarrollados por Font e Imbernon. Se presentan con detalle en el capítulo que estos autores aportan a la obra de Pineda (2002), *Gestión de la formación*. Barcelona: Ariel.



Sonia Fajardo, Pilar Pineda y Mercè Vilarroig

ANEXO I

Ficha de necesidades formativas individuales

Identificación

Nombre y apellidos del responsable

Puesto del trabajo

Departamento/servicio/delegación

Ubicación (país/misión/proyecto)

Antigüedad / periodo de trabajo

Anota por favor, las necesidades formativas individuales de tu equipo de trabajo, del siguiente modo:

1. Especifica el nombre de la persona, su puesto de trabajo y sus necesidades formativas en el apartado correspondiente de la tabla, dependiendo de si son necesidades de:
 - Temas específicos (área técnica) si la necesidad formativa corresponde a una área técnica.
 - O bien, temas generales o transversales, si la necesidad corresponde a áreas más amplias.
2. Anota el canal y/o herramienta mediante el cual se comunicaron las necesidades formativas.
3. Anota qué situación ha generado dichas necesidades a partir de la siguiente clasificación:

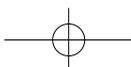
Situaciones generadoras de las necesidades formativas

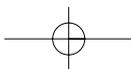
1. Disfunciones en el desarrollo de las funciones o cumplimiento de objetivos
2. Desarrollo de competencias
3. Proyectos/procesos de cambio o previsión en un futuro de la implantación
4. Evolución del puesto de trabajo
5. Promoción profesional de la persona/plan de carrera
6. Nuevos valores de la organización
7. Otras situaciones. Indicar

4. Por último, en la columna «Importancia de la formación» ordena las necesidades citadas según la importancia formativa.

Temas específicos (Área Técnica)

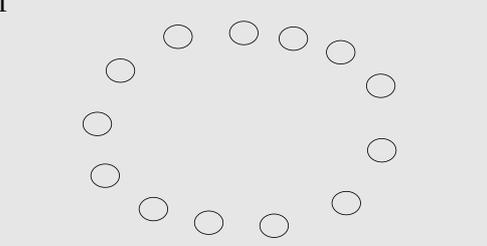
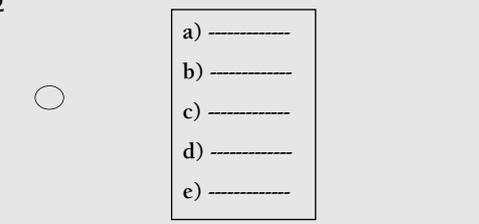
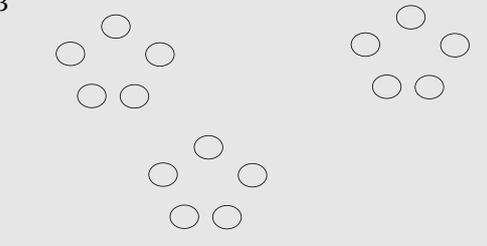
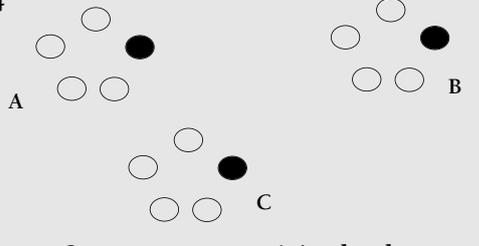
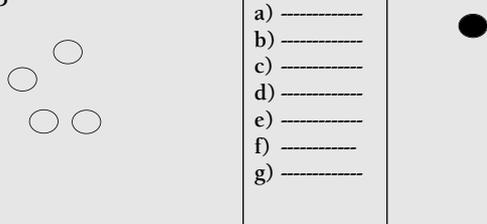
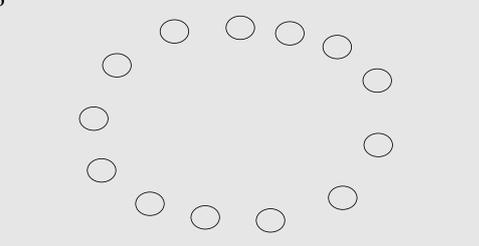
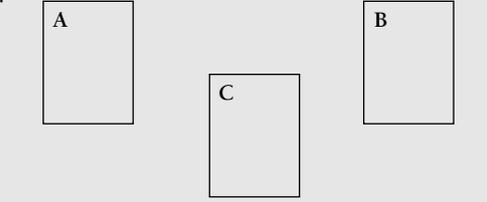
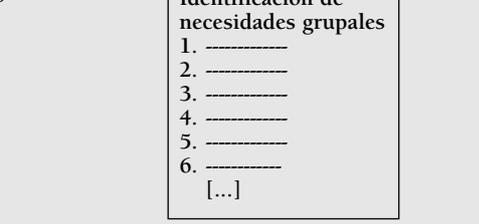
Nombre de las personas/ puesto de trabajo	Necesidades formativas	Canales	Situaciones generadoras	Importancia de la formación
1.	- -			
2.	- -			
3.	- -			

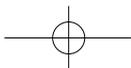




ANEXO 2

Ejemplo de dinámica de grupos de detección de necesidades

<p>1</p>  <p>Gran grupo (equipo, departamento, servicio...)</p>	<p>2</p>  <p>Individualmente se realiza un listado de necesidades formativas</p>
<p>3</p>  <p>El grupo se divide en subgrupos de 5-6 personas</p>	<p>4</p>  <p>Se escoge un secretario/moderador de cada subgrupo</p>
<p>5</p>  <p>En cada subgrupo se recogen las necesidades individuales en un listado y se analizan</p>	<p>6</p>  <p>Se reúne de nuevo el gran grupo</p>
<p>7</p>  <p>Cada subgrupo lee su listado de necesidades y se agrupan en un único listado</p>	<p>8</p>  <p>Identificación de necesidades grupales 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ [...]</p> <p>Se analizan y se listan las necesidades finales priorizadas en función de los criterios</p>



Referencias bibliográficas

- AMAT, O. y PINEDA, P. (1996) *Aprender a enseñar: guía práctica per la formació de formadors*. Barcelona: UAB i Edicions Gestió 2000.
- AUBAC, P. y LIGER, Ph. (1992) *L'élaboration de plan de formation dans l'entreprise*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- BADER, G. y BLOOM, A. (1998) *Cómo lograr que los resultados de la formación perduren*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- CASSE, P. (1991) *Instrumentos para una formación eficaz*. Bilbao: Deusto.
- CEOE (2001) *La formación en las empresas españolas y su relación con el empleo. Estudio 2000-2001*. Madrid: Confederación Española de Organizaciones Empresariales.
- CIDEM (1998) *La nova cultura empresarial, una resposta agosarada als reptes del segle XXI*. Barcelona: CIDEM. Centre Català de la Qualitat.
- CORTINA, A. (coord.) (1999) *La empresa ante la crisis del Estado del Bienestar*. Madrid: Miraguano Ediciones.
- ESADE (2000) *Estudio Cranfield-Esade. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Informe 2000*. Barcelona: ESADE.
- FERNÁNDEZ-SALINERO, C. (2002) *Las necesidades de formación laboral en las PYMES*. Oviedo: Ed. Septem.
- GAN, F. i altres (1996) *Manual de técnicas e instrumentos de formación*. Barcelona: Pirámide.
- FONT, A. e IMBERNON, F. (2002) *Análisis de necesidades de formación*. En P. PINEDA (coord.) *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (2000) *Diseño de programas formativos*. Barcelona: EPISE y Ediciones Gestión 2000.
- KIRPATRICK, D. (2001) *Necesidades de formación en la empresa*. Barcelona: EPISE y Ediciones Gestión 2000.
- LE BOTERF, G. (2000) *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- LE BOTERF, G. et al. (1993) *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- LE BOTERF, G. (1991) *Ingeniería y evaluación de los Planes de Formación*. Bilbao: Deusto.
- LORENZI, J. P. y PRINA, Ch. (1992) *Les outils de la formation*. París: Nathan.
- MTAS (2001) *Encuesta de Formación Profesional Continua*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- PINEDA, P. (2002a) (coord.) *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- PINEDA, P. (2002b) (coord.) *Pedagogía laboral*. Barcelona: Ariel.
- PINEDA, P. (2002c) *La formación en las organizaciones y la formación en centros de trabajo*. En B. JIMÉNEZ, B. y R. MEGÍAS *Formación Profesional. Orientaciones y recursos*. Barcelona: CISS-PRAXIS.
- PINEDA, P. (2000a) *La formación en la empresa y su evaluación*. *Bordón*, 52 (3) 421-438.
- PINEDA, P. (2000b) *La evaluación de la formación en las organizaciones: situación y perspectivas*. *Revista Española de Pedagogía*, 216, 291-311.
- PINEDA, P. (1995) *Auditoría de la formación en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- PINEDA, P. (1994) *La formació a l'empresa*. Barcelona: CEAC.
- RAE, L. (1993) *Manual de formación de personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- SOLER, F. y MIRABET, M. (1997) *Guía de formación en la empresa*. Madrid: Cívitas.
- WILSON, J. (1998) *Cómo diseñar un programa de formación*.

Abstract

In a context of economy's globalization, organizations have to face important challenges to maintain their position in a highly competitive market. An important factor to face these challenges is the human capital, because it is the actor of change and innovation into organizations. Continuous training is the main strategy to develop human resources in a learning organization. Training needs detection is the first step of training planning, and it depends from it efficacy of training results. We present a new approach to identify needs, an approach coherent with nowadays trend to involve people into all organization's processes: this is the collaborative model. We present such model and describe the positive experience of training identification needs in Doctors without Frontiers.

Key words: *Globalization and institutions' management, Human resources management, Training in organizations, Training needs detection and analysis, Participative approaches and Training management.*