



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO



Servicio Andaluz de Empleo  
CONSEJERÍA DE EMPLEO

# GUÍA METODOLÓGICA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS EN EL ÁMBITO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO

**Mayo 2008**



**EDITA:**

**JUNTA DE ANDALUCÍA**

Servicio Andaluz de Empleo  
Consejería de Empleo

**DIRECCIÓN TÉCNICA**

*Bartolomé Torres Cardona*

**ELABORADO POR TEA CEGOS:**

**Director Técnico de la Guía**

*José Vicente Rodríguez Rubio*

**Coordinación Técnica**

*Mayte Márquez Salvá*

**Coordinador de la ejecución**

*Daniel León Muñoz*

## **ADVERTENCIA**

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo eficientemente en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga de grafías que supondría utilizar en español o/a para señalar la existencia de ambos sexos, hemos optado, en determinadas ocasiones, por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a mujeres y hombres indistintamente.

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA GUÍA METODOLÓGICA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. ¿CÓMO UTILIZAR LA GUÍA? .....</b>	<b>5</b>
<b>4. LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO .....</b>	<b>8</b>
4.1. ¿Qué es la Formación Profesional para el Empleo? Fines .....	9
4.2. Ámbitos e iniciativas de la Formación Profesional para el Empleo .....	10
4.3. Principios .....	13
4.4. Contexto Jurídico-Normativo .....	14
<b>5. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR NECESIDADES DE FORMACIÓN? .....</b>	<b>20</b>
5.1. El concepto de Competencia .....	22
5.2. La formación enfocada desde la perspectiva de una Necesidad Demandada Clave	24
<b>6. EL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN .....</b>	<b>28</b>
6.1. Enfoque Básico.....	30
6.2. Definición Mapa de Procesos .....	33
6.3. Factores Claves de Éxito .....	38
<b>7. DESARROLLO MAPA DE PROCESOS .....</b>	<b>42</b>
<b>A. PREPARACIÓN .....</b>	<b>43</b>
7.1. Identificación Fuentes y Móviles .....	44
7.2. Definición Finalidad y Objetivos .....	45
7.3. Planificación del Proyecto.....	47
7.4. Comunicación del Proyecto .....	49
<b>B. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>51</b>
7.5. Identificación y Estructuración.....	52
7.6. Elaboración de los Mapas de Competencias.....	57
7.6.1. Identificación de los Factores Claves.....	58
7.6.2. Identificación de las Competencias por Ocupación .....	60
7.6.3. Desarrollo de las Competencias Técnicas .....	61
7.6.3.1. Clasificación de las Competencias.....	61

7.6.3.2.	Desarrollo de las Competencias Genéricas .....	64
7.7.	Elaboración de las Matrices de Relación .....	65
7.7.1.	Identificación de Ocupaciones por Tipología .....	66
7.7.2.	Matrices de Relación .....	68
7.8.	Plan Previsional de Necesidades de Formación .....	70
7.8.1.	Diseño .....	70
7.8.1.1.	Diseño Cuantitativo .....	70
7.8.1.2.	Diseño Cualitativo .....	73
7.8.2.	Ejecución .....	74
7.8.2.1.	Gestión Plan de Encuesta .....	74
7.8.2.2.	Identificación de la Muestra .....	74
7.8.2.3.	Plan de Encuesta .....	75
	<b>C. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>77</b>
7.9.	Análisis de las Necesidades de Formación.....	78
7.9.1.	Mapa de Necesidades de Formación .....	78
7.9.2.	Necesidades Cuantitativas .....	78
7.9.3.	Necesidades Cualitativas .....	81
7.9.4.	Resultados del Análisis y Diagnóstico .....	82
7.10.	Validación de Resultados .....	84
	<b>D. RESULTADOS .....</b>	<b>86</b>
7.11.	Documentación y Presentación de Resultados.....	87
	<b>E. EVALUACIÓN .....</b>	<b>88</b>
7.12.	El Proceso de Evaluación .....	89
<b>8.</b>	<b>MEJORES PRACTICAS .....</b>	<b>91</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>102</b>
A.	Procesos de soporte: Herramientas y Modelos	
	ANEXO 1. Identificación Fuentes y Móviles	
	ANEXO 2. Definición Finalidad y Objetivos	
	ANEXO 3. Planificación del Proyecto	
	ANEXO 4. Comunicación del Proyecto	
	ANEXO 5. Identificación y Estructuración	
	ANEXO 6. Mapas de Competencias	

- ANEXO 7. Ejemplo de Factor Clave
  - ANEXO 8. Identificación de Competencias Técnicas
  - ANEXO 9. Relación de Competencias Genéricas
  - ANEXO 10. Identificación Competencias Genéricas
  - ANEXO 11. Modelo Inventario de Puestos
  - ANEXO 12. Modelo de Cuestionario
  - ANEXO 13. Tabla Estadística
  - ANEXO 14. Documentación y Presentación de Resultados
  - ANEXO 15. Evaluación
  - ANEXO 16. La Entrevista. Las Reuniones.
- B. Relación de expertos
  - C. Fuentes y documentos consultados
  - D. Glosario de conceptos
  - E. Glosario de siglas
-

# 1

## INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

En el marco de una **economía globalizada** a la vez que interdependiente, el capital humano pasa a ser el factor clave y la ventaja competitiva que ofrece las garantías del éxito. Para mantener y potenciar la presencia española en los mercados mundiales necesitamos aportar un capital humano formado, por lo que la formación se convierte en el objetivo estratégico a la hora de fortalecer la productividad en nuestras entidades y su competitividad en el nuevo marco global. El **Servicio Andaluz de Empleo**, organismo de carácter público, tiene como uno de sus intereses prioritarios conocer la situación por la que pasa el mercado laboral y el empleo, para poder realizar proyectos y tomar decisiones que den respuesta a las necesidades reales del mercado. Es en este punto donde una formación profesional, adaptada a las necesidades del mercado, establece un factor diferencial de competitividad que potencia y aumenta la empleabilidad de las personas trabajadoras a lo largo de toda su vida laboral en un mundo de constante cambio.

En este sentido, la formación orientada al empleo se da en una diversidad de entornos que tienen lugar dentro y fuera de los sistemas educativos y de formación. Está considerada como un elemento vital en la estrategia de empleo y según el Consejo Europeo, que celebró una sesión especial en marzo de 2000 en Lisboa, es un objetivo clave en el ámbito de la Unión Europea a fin de reforzar el empleo, la reforma económica y la cohesión social como parte de una economía basada en el conocimiento. En junio de 2005 se produjo su relanzamiento, donde se aprobó la directriz de adaptar los sistemas de educación y formación a las nuevas necesidades en materia de competencia.

El **nuevo Real Decreto** 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación para el empleo, rompe definitivamente la barrera entre la población ocupada y la desempleada, e integra en una misma realidad la formación ocupacional y la formación continua en un intento por conseguir el pleno empleo. El Sistema de Formación para el Empleo debe ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios de demanda del mercado; es preciso tener una visión integral de la formación.

La importancia de llevar a cabo un *análisis de necesidades formativas* aparece insistentemente en la documentación y referencias sobre formación, llegando a considerarse como un factor clave que muestra dónde están las deficiencias y, por otro lado, si realmente la formación ofrece o no soluciones viables.

En definitiva, la formación se constituye como un lugar preferente y un instrumento de gran valor estratégico, ya que el capital humano constituye uno de los factores principales del desarrollo de Andalucía.

Empleo y desarrollo económico, sustentado en una mejora de las competencias y la formación, son los principales retos a los que se enfrenta la economía andaluza de los próximos años.



# 2

## **OBJETIVOS DE LA GUÍA METODOLÓGICA**

## OBJETIVOS

La presente guía se ha realizado para dar respuesta a los siguientes objetivos concretos:

- **Crear un manual** en el que se explique cómo llevar a cabo las diferentes variables que definen el éxito de una detección de necesidades de formación adecuada y adaptada a los requerimientos de la Formación Profesional para el Empleo.

- Describir una **metodología práctica** centrada en orientar el desarrollo de las diferentes fases a tener en cuenta para analizar, describir y priorizar las necesidades de formación atendiendo bien a un colectivo, a un sector económico, o a un territorio en concreto y siempre teniendo en cuenta que la ocupación es el elemento clave.

- Destacar los diferentes **procesos de entradas y salidas** de cada fase para presentar una descripción visual que permita identificar con claridad cada fase y posibilitar la incorporación de indicadores de evaluación y seguimiento.

- Incluir el concepto de las **competencias profesionales y personales** necesarias para el adecuado desempeño como elemento de estudio en la determinación de las necesidades formativas.

- Plantear y explicar los **factores de éxito** de una adecuada detección de necesidades de formación para el diseño de una evaluación continuada durante el desarrollo del proyecto.

- Orientar al lector en el aprendizaje del método a través de **ejemplos prácticos**.

- Posibilitar la implantación de un **sistema permanente** de detección de necesidades de formación.

- Ofrecer un conjunto de **informaciones complementarias** (en forma de anexo) que ayuden a conocer todos los aspectos tratados con anterioridad.

# 3

## ¿CÓMO UTILIZAR LA GUÍA?

## ¿CÓMO UTILIZAR LA GUÍA?

### ■ ESTRUCTURA

La presente guía está estructurada en tres grandes bloques de información:

#### Bloque 1: Información de base. Conceptos

Se incluye en este bloque un conjunto de conocimientos, conceptos, normativas, tendencias, etc., que permiten conocer y comprender qué son las necesidades de formación, cómo se integran en las políticas y acciones de gestión de personas en las organizaciones y cuál es marco normativo que regula el sistema de formación para el empleo.

Está integrado por los puntos 4, 5 y 6 de la guía. Su lectura permitirá entender mejor el proceso de detección de necesidades de formación, su conceptualización, su estructuración en fases y sus posibles utilidades y aplicaciones.

#### Bloque 2: El proceso de detección de necesidades

Es el núcleo central de la guía. Se ilustra en este bloque el conjunto de fases que intervienen en el proceso de detección de necesidades formativas destacando el papel que juegan cada uno de los procesos (estratégico, nuclear, de apoyo) y visualizando la interrelación existente entre ellos y la importancia de que todo el proceso debe estar enmarcado y dirigido a una acción estratégica de la tipología de intervención que se elija: territorio, colectivo o sector de actividad.

Se destacan en este bloque los factores críticos a tener en consideración para conseguir una detección de éxito que consiga identificar las acciones formativas a desarrollar en función de las razones o motivos de origen.

Se incluyen igualmente consideraciones y recomendaciones sobre cómo presentar los resultados obtenidos. Es un factor de éxito, no sólo realizar un buen trabajo, sino además comunicar y motivar a los posibles usuarios y utilizadores de los resultados de la detección en la aplicación a su ámbito específico de actividad.

Los puntos 7 y 8, recogen todas estas cuestiones aquí reflejadas.

#### Bloque 3: Técnicas, herramientas y soportes

Un último apartado, que se corresponde con los puntos 9 y siguientes de la guía, incluye información documental, técnica o de conocimientos que pueden servir para ayudar al diseño de las herramientas a utilizar en cada proceso que se emprenda. Se presentan modelos de cuestionarios, ejemplos de matrices, descripciones de competencias, glosario conceptual, etc. Todo ello sin ánimo de exhaustividad sino más bien como complemento sugerente a las exigencias que cada proceso de detección de necesidades formativas demanda.

Es importante, es otro factor de éxito, que las herramientas sean las más adecuadas en cada caso y por ello resulta muy importante considerar la experiencia vivencial que aporta cada

profesional que emprende un proceso de este tipo el que sepa trasladar al mismo su sello de identidad particular. Por ello estos soportes deben ser tomados como guías y ayudas a la puesta en práctica real de cada caso.

## ■ UTILIZACIÓN

Para obtener un mayor aprovechamiento de la guía se recomienda partir de un autoanálisis del grado de experiencia que se posee en la aplicación de este tipo de procesos. Una persona sin experiencia debe realizar un recorrido detallado por todos los puntos y apartados de la guía de tal manera que obtenga una visión de conjunto del proceso y así, con posterioridad, iniciar la actividad de fijar los criterios que le van a permitir seleccionar la orientación del proceso y la selección de las técnicas y herramientas a utilizar.

Si la experiencia es elevada, debe centrarse en aquellos apartados que le resulten más novedosos o consultar capítulos en los que puede contrastar su experiencia con enfoques diferentes y el uso de soportes y herramientas diferentes.

Determinar el grado de experiencia puede resultar fácil repasando el índice e identificando qué conceptos le resultan familiares y cuáles les parecen más desconocidos. En éste caso, la lectura del desarrollo del apartado correspondiente le puede ilustrar sobre la coincidencia o no sobre el conocimiento del tema.

En cualquier caso, y dado que no existen soluciones únicas a un mismo problema, la guía no es cerrada en sí misma y se ofrece como un conjunto abierto de sugerencias y recomendaciones que cada persona debe interpretar y aplicar en la medida que cada opción sea aceptada, asimilada y se dispongan de los recursos para llevarlo a cabo.

## ■ ANEXOS

Esta parte incluye un conjunto de ejemplos prácticos configurados sobre modelos y herramientas que pueden ser directamente utilizados o con las adaptaciones que se estimen necesarias para un mejor cumplimiento de los objetivos planteados.

A lo largo de este punto se incluyen además información complementaria que permite avanzar en el conocimiento y profundización de la temática de la detección de necesidades de formación. Fundamentalmente pueden ser útiles el glosario de conceptos y las fuentes de información.

# 4

## **LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO**

#### 4.1.

### ¿Qué es la Formación Profesional para el Empleo? Fines

La **Formación Profesional para el Empleo** es una formación dirigida a personas que forman parte de la población activa. El Acuerdo de Formación Profesional para el Empleo, alcanzado por el Gobierno y los Interlocutores Sociales, integra los subsistemas de formación ocupacional y formación continua en un único modelo dirigido a las personas trabajadoras ocupadas y desempleadas. Esta formación es esencial para conservar la empleabilidad de las personas y para alargar su vida laboral mediante el aprendizaje permanente, así como de los aprendizajes adquiridos informalmente, sobre todo desde la experiencia laboral.

El Sistema de Formación para el Empleo tiene como objeto *“potenciar la calidad de la formación así como su evaluación, a fin de que la inversión en formación en nuestro país responda a los cambios rápidos y constantes que se producen en nuestro entorno productivo, permitiendo mantener actualizadas las competencias de nuestros trabajadores y la capacidad de competir de nuestras empresas”* impulsando y extendiendo entre personas empleadoras y personas trabajadoras una formación que responda a sus necesidades y contribuya al desarrollo de una economía basada en el conocimiento.

En esta línea, son fines fundamentales del sistema:

- A) **FAVORECER** la formación a lo largo de la vida de las personas trabajadoras desempleadas y ocupadas, mejorando su capacitación profesional y promoción personal.
- B) **PROPORCIONAR** a las personas trabajadoras los conocimientos y las prácticas adecuados a los requerimientos del mercado de trabajo y a las necesidades de las entidades.
- C) **CONTRIBUIR** a la mejora de la productividad y competitividad de las entidades.
- D) **MEJORAR** la empleabilidad de las personas trabajadoras desempleadas, especialmente de las que tienen graves dificultades de inserción laboral, (tales como los desempleados de larga duración, mujeres, jóvenes, inmigrantes y personas con discapacidad).
- E) **PROMOVER** que las competencias profesionales adquiridas por las personas trabajadoras tanto a través de procesos formativos (formales y no formales), como de la experiencia laboral, sean objeto de acreditación.

## 4.2.

### Ámbitos e Iniciativas de la formación profesional para el empleo

#### ■ FORMACIÓN DE DEMANDA:

Responde a las necesidades específicas de formación planteadas por las entidades y sus trabajadores, trasladando la ayuda hasta sus usuarios directos. Comprende las iniciativas de:

- acciones de formación en las empresas
- permisos individuales de formación

**Créditos de Formación para la empresa: dispositivo que permite que la formación que diseña la empresa para sus trabajadores se financie total o parcialmente con fondos públicos a través de bonificaciones en sus cuotas de Seguridad Social.**

Corresponde a las empresas la planificación y gestión de la formación de sus trabajadores y a éstos la iniciativa en la solicitud de los permisos individuales.

Son beneficiarios de la formación de demanda las empresas que cotizan en concepto de formación Profesional y sus trabajadores.

#### ■ FORMACIÓN DE OFERTA:

Su objetivo es ofrecer una programación de acciones de formación amplia, accesible a lo largo de todo el año, ajustada a las necesidades del mercado de trabajo y a las aspiraciones de promoción profesional y desarrollo personal de los trabajadores.

Se organiza a través de planes de formación que pueden ser de los siguientes tipos:

#### 1. Personas ocupadas:

- A) **SECTORIALES:** se componen de acciones formativas dirigidas a satisfacer necesidades específicas de formación de los trabajadores de un sector productivo concreto;
- B) **INTERSECTORIALES:** diseñados con acciones formativas dirigidas al aprendizaje de competencias transversales a varios sectores de actividad;
- C) **ECONOMÍA SOCIAL:** están dirigidos a trabajadores de la economía social, tales como sociedades cooperativas y anónimas laborales;
- D) **AUTÓNOMOS:** diseñados y dirigidos a la formación específica de interés para trabajadores autónomos.

Todos ellos, en sus respectivos ámbitos de actuación, persiguen la capacitación para el desempeño cualificado de las distintas profesiones.



La planificación, diseño y gestión de los planes de formación se llevará a cabo por las Organizaciones Empresariales y Sindicales más representativas, tanto en el plano estatal como en el de Comunidad Autónoma, y por las organizaciones representativas de la economía social y de autónomos con notable implantación. La Fundación Tripartita para la formación en el Empleo facilita el acceso a la información sobre las acciones formativas programadas en los distintos planes de formación.

## **2. Personas desempleadas:**

El objetivo prioritario de las acciones dirigidas a este colectivo es la inserción o reinserción laboral de los trabajadores desempleados en aquellos empleos que requiere el sistema productivo. Los órganos competentes en las Comunidades Autónomas programarán estas acciones formativas de acuerdo a las necesidades de cualificación y a las ofertas de empleo detectadas.

Las acciones formativas reguladas en este colectivo tenderán a incluir acciones dirigidas a la obtención de los certificados de profesionalidad referidos al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

En este ámbito, igualmente, se potenciarán acuerdos con empresas, públicas o privadas, al objeto de favorecer la realización de prácticas profesionales (incluidas las de carácter internacional), el intercambio de tecnologías y de personal experto y la utilización de infraestructuras y medios técnicos y materiales.

### ■ FORMACIÓN EN ALTERNANCIA CON EL EMPLEO

Está integrada por las acciones formativas de los contratos para la formación y por los programas públicos de empleo-formación, permitiendo al trabajador compatibilizar la formación con la práctica profesional en el puesto de trabajo.

Tiene por objeto contribuir a la adquisición de competencias profesionales de la ocupación mediante un proceso mixto, de empleo y formación, que permite al trabajador compatibilizar el aprendizaje formal con la práctica profesional en el puesto de trabajo.

Esta formación incluye las acciones formativas de los contratos para la formación, en desarrollo de lo previsto en el artículo 11.2 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de Marzo, y los programas públicos de empleo-formación impulsados por las Administraciones Públicas.

### ■ ACCIONES DE APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA FORMACIÓN:

El Sistema de Formación para el Empleo fomenta la realización de acciones de investigación e innovación cuando sean de interés para la mejora de la formación en los ámbitos sectorial o intersectorial, o para la difusión y promoción del conjunto del sistema.

Las acciones de acompañamiento a la formación deben dirigirse a favorecer el aprendizaje permanente, la orientación profesional o el reconocimiento de la competencia profesional, de manera coordinada para el conjunto del Sistema Nacional de Cualificaciones y de Formación Profesional.

### 4.3.

#### Principios

Se incluye como punto final de este tema los principios generales que constituyen el sistema de Formación para el Empleo:

- A) La transparencia, simplicidad, calidad, eficacia y eficiencia.
- B) La unidad de caja de la cuota de formación profesional.
- C) La unidad de mercado de trabajo y la libre circulación de los trabajadores en el desarrollo de las acciones formativas.
- D) La colaboración y coordinación entre las Administraciones competentes.
- E) La vinculación del sistema con el Diálogo Social y la negociación colectiva sectorial.
- F) La participación de los Interlocutores Sociales.
- G) La vinculación de la formación para el empleo con el Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, contemplado en la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de la Cualificaciones y de la Formación Profesional.
- H) El ejercicio del derecho a la formación profesional para el empleo, su carácter gratuito y la igualdad en el acceso de los trabajadores y las empresas a la formación y a las ayudas a la misma.

#### 4.4.

### Contexto Jurídico-Normativo

El nuevo contexto económico y social marcado por una rápida globalización de la economía, la incorporación de nuevas tecnologías y los cambios en la organización del trabajo, ha exigido a los sistemas de Formación y Cualificación Profesional, procesos de reforma que dieran respuesta a esta nueva situación, estableciendo una mayor vinculación entre el sistema productivo y educativo. El capital humano es la pieza clave que permite a las entidades estar en disposición de ser competitivas en escenarios globales y cambiantes; la formación debe plantearse entonces como un elemento estratégico de primer orden, pues de ella depende la competitividad y la productividad empresarial. No en vano, esa formación es la responsable de garantizar la competencia de los trabajadores y, por tanto, de asegurar su empleabilidad.

Cuando el Consejo Europeo se reunió en Lisboa en marzo del año 2000, reconoció que la UE se enfrentaba a grandes retos derivados tanto de la globalización como de la nueva economía basada en el conocimiento. Ante esta situación, planteó como objetivo estratégico para 2010 convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, creciendo de manera sostenible y en la que el pleno empleo fuera una realidad. Para alcanzar estos objetivos, la estrategia de Lisboa concedió una relevancia vital al aprendizaje.

Concretamente en España, desde su ingreso en la Comunidad Europea se acrecentó y se pusieron de manifiesto una serie de deficiencias del Sistema de Formación Profesional. Las razones fundamentales de estas deficiencias podrían ser las siguientes:

- La incapacidad del sistema de Formación Profesional para dar una respuesta adecuada a las necesidades de modernización e incremento de competitividad del sistema productivo español y satisfacer las demandas de cualificación de la población activa.
- La necesidad de facilitar la libre circulación de personas empleadas dentro del ámbito comunitario, lo que requiere tanto de una aproximación de la oferta formativa a las necesidades del marco europeo, como del establecimiento de estudios y titulaciones que sean homologables dentro de la Unión Europea.

Esta situación provocó un proceso de revisión y reforma del sistema de Formación Profesional, que ha afectado tanto a la Formación Profesional gestionada por las Administraciones Públicas (educativas y laborales) como a la llevada a cabo por el sistema productivo y dirigida a los trabajadores ocupados.

Esta reforma se inició claramente en el año 1991, con la Ley de Ordenación del Sistema Educativo (LOGSE), donde la Formación Profesional se configura como un instrumento de importancia decisiva para atender las necesidades de Cualificación Profesional de la población activa y lograr el proceso de integración de España en la Comunidad Económica Europea.

En diciembre de 1996 se firmó, por parte de los Ministerios de Educación y Cultura, Trabajo y Asuntos Sociales y los Agentes Sociales, el “Acuerdo de Bases sobre Políticas de Formación Profesional”, acuerdo que ha significado la antesala del Nuevo Programa Nacional de Formación

Profesional. Construye este acuerdo el máximo exponente del dialogo entre el gobierno y los agentes sociales, en el sentido de que por la vía del consenso se ha llegado a acuerdos para establecer las grandes líneas programáticas a las cuales se ajusta la Formación Profesional en su conjunto. La concreción de tales líneas se ha recogido en el Nuevo Programa Nacional de Formación Profesional, aprobado por el gobierno con fecha 13 de marzo de 1998, para el periodo 1997-2002. En él se reconocen, por primera vez, tres subsistemas de Formación Profesional que deben actuar de una forma coordinada y global: Formación Profesional Reglada, Formación Profesional Ocupacional y Formación Profesional Continua.

Para entender cada uno de estos subsistemas, y el por qué de esta diferenciación, es necesario que se den referencias de lo ocurrido en años anteriores. Una breve descripción de lo acontecido en nuestro país, con respecto a la Formación Profesional y su proceso de reforma, es muestra significativa para valorar la necesidad de ajustar los niveles de Cualificación a las Necesidades de la producción, y a las condiciones del nuevo contexto de relaciones laborales, donde la polivalencia y las actitudes personales y profesionales adquieren un carácter fundamental.

Es necesario resaltar que, en todo este proceso de cambios y ajustes para la definición de una nueva Formación Profesional, adquiere una relevancia fundamental la participación e implicación de los agentes sociales en el diseño global de la formación, en el desarrollo de los procesos de adquisición de Competencias Profesionales dentro del sistema global de Formación Profesional y en el seguimiento y evaluación del sistema para lograr niveles de calidad adecuados a las exigencias de los ciudadanos y de las empresas. El sistema desarrollado en España es una propuesta que muestra cómo se puede definir y articular un sistema de Cualificaciones definido desde una metodología de análisis funcional, que cuenta con las demandas concretas de los sectores productivos y la participación de los agentes sociales, que posibilita su adquisición y permite el reconocimiento y acreditación independientemente de cómo se haya adquirido.

A continuación se presenta una breve referencia de los antecedentes que han dado lugar a nuestra reforma del sistema de Formación Profesional concretada en el Nuevo Programa Nacional de Formación Profesional.

### ■ ANTECEDENTES

- **La Ley 8/1980, de 10 de marzo, Estatuto de los Trabajadores:** (En el mismo sentido el actual texto refundido del Estatuto de los Trabajadores), que considera un derecho de los trabajadores la Formación Profesional
- **La Ley 51/1980, de 8 de octubre, Básica de Empleo:** Que señala como objetivo de la política de empleo lograr el mayor grado de transparencia del mercado de trabajo mediante la orientación y la Formación Profesional.
- **Acuerdo Económico y Social. 1985-1986:** Se destacan los contenidos de renovación y mejora de la oferta formativa a los que respondió el Acuerdo Económico y Social suscrito en 1984, en el que encuentra su Origen la Ley 1/1986 de 7 de enero por la que se crea el Consejo General de la Formación Profesional.

- **Consejo General de la Formación Profesional 1986:** Surgió a fin de incorporar en este órgano a las Comunidades Autónomas, para que de esta manera pudieran alcanzarse mayores niveles de cooperación y coordinación entre las Administraciones Públicas implicadas en la Formación Profesional y las ayudas sociales.
- 
- **LOGSE. 1990:** La LOGSE, Ley Orgánica General del Sistema Educativo, de 3 de octubre de 1990 fue la primera que estableció un sistema descentralizado de enseñanza en España al permitir que las Comunidades Autónomas no sólo gestionasen los centros educativos, sino que pudieran redactar un porcentaje muy importante de los contenidos curriculares.
- **Programa Nacional de Formación Profesional. 1993/1996:** Este primer programa supuso la reordenación de la Formación Profesional en su conjunto, lo que vino a exigir una reforma normativa en la Formación Ocupacional. La norma recoge fundamentalmente cada uno de los aspectos de planificación, prospección, conducción, evaluación y control de las acciones formativas. Introduce novedades importantes con respecto a normas anteriores, como la redefinición de las funciones de los centros nacionales de profesionalidad por la Administración laboral.
- **Plan FIP (Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional):** Cuyo objeto comprende el conjunto de acciones de Formación Profesional Ocupacional dirigidas a los trabajadores desempleados, para proporcionarles cualificaciones requeridas por el sistema productivo e insertarles laboralmente, cuando los mismos carezcan de Formación Profesional específica o su Cualificación resulte insuficiente o inadecuada.
- **Acuerdos de Formación Continua. Primeros Acuerdos 1993/1996. Segundos Acuerdos 1997/2000:** Fruto asimismo del Acuerdo de Bases fue la conclusión de otros dos acuerdos: uno de carácter bipartito, suscrito por las organizaciones sindicales y empresariales, y otro, tripartito, que establece las condiciones de colaboración entre el gobierno y los agentes sociales, y que constituyen los instrumentos con los cuales se articula el subsistema de Formación Continua.
- **La Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo:** Que se propuso adecuar la Formación a las nuevas exigencias del sistema productivo, y el Nuevo Programa Nacional de Formación Profesional, que define las directrices básicas que han de conducir a un sistema integrado de las distintas ofertas de Formación Profesional: Reglada, Ocupacional y Continua.

#### ■ NUEVO PROGRAMA NACIONAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL (1998/2002)

Se constituye como instrumento fundamental para garantizar la oferta formativa contando con los agentes sociales y las Comunidades Autónomas. Se asienta sobre los siguientes pilares:

- La consideración de la Formación Profesional como inversión en capital humano.

- La integración de la Formación Profesional con las políticas activas de empleo en clave comunitaria.
- La participación de la Administración General del Estado, de los agentes sociales y de las Comunidades Autónomas, dentro del Consejo General de la Formación Profesional.
- La Creación del Sistema Nacional de Cualificaciones.

Tal como se desprende del programa, los rasgos esenciales del Sistema Nacional de Cualificaciones son desarrollar la integración de las Cualificaciones Profesionales promover la integración de las diversas formas de adquisición de las Competencias Profesionales, y conseguir la integración de la oferta de Formación Profesional.

- La Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional que establece un Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales: permite avanzar en un enfoque de aprendizaje permanente y en la integración de las distintas ofertas de Formación Profesional (Reglada, Ocupacional y Continua), propiciando el reconocimiento y la acreditación de las Competencias Profesionales adquiridas tanto a través de procesos Formativos (formales y no formales) como de la experiencia laboral.
- El Real Decreto 295/2004, de 20 de febrero, por el que se establecen determinadas Cualificaciones Profesionales que se incluyen en el Catálogo Nacional de Cualificaciones profesionales.

En este Programa se define un único Sistema de Formación Profesional con tres subsistemas diferenciados:

- A) FORMACIÓN PROFESIONAL REGLADA O INICIAL.
- B) FORMACIÓN PROFESIONAL OCUPACIONAL.
- C) FORMACIÓN CONTINUA.

Después de trece años de vigencia de la formación profesional diferenciada (ocupacional y continua) se considera necesario integrar ambos subsistemas en un único modelo de formación profesional para el empleo.

En este marco, se aprueba por el Estado el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, que regula el subsistema de Formación Profesional para el Empleo.

#### ■ ACUERDO Subsistema de Formación Profesional para el Empleo

El **objetivo** de esta reordenación es adaptar la formación dirigida a trabajadores en activo y a desempleados tanto a la nueva realidad económica y social como a las necesidades reales que demanda el mercado laboral. Sin negar que deban existir ofertas diferenciadas y acordes a las distintas necesidades formativas, lo que realmente se requiere es un planteamiento que integre

la formación y el empleo en la realidad actual del mercado de trabajo y rompa con la barrera entre población ocupada y población desempleada. Un planteamiento que siga apostando por el aprendizaje permanente y adaptado a las nuevas necesidades en materia de competencias; pero no sólo como un factor determinante en la competitividad y el empleo, sino también como una herramienta eficaz que ayude a los trabajadores en su desarrollo personal y profesional.

Si se pretende que la inversión realizada en formación se adapte a las demandas reales del mercado laboral y que permita mantener actualizadas las competencias de los trabajadores y, por tanto, la competitividad de las empresas, es necesario alcanzar un alto nivel de calidad. Esto sólo se logrará si se ponen a disposición de los proyectos formativos recursos humanos y materiales adecuados. La formación debe ser impartida por profesionales capaces de aplicar las metodologías más adecuadas, tanto en función de los colectivos a los que se dirijan como en función de las materias. Además, también es recomendable que se pongan a disposición de los procesos formativos los recursos didácticos más adecuados en cada momento. Este Real Decreto establece mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar que la Formación alcanza los niveles de calidad requeridos.

Con esta nueva regulación, estamos ante un nuevo enfoque de la Formación Profesional en el ámbito laboral. Un enfoque que se centra en mejorar la competitividad de las empresas y garantizar la empleabilidad de los trabajadores. Estamos pues ante un nuevo reto, ante una nueva oportunidad que puede ayudarnos a lograr que el empleo sea una opción para todos y a mejorar la calidad y la productividad de nuestras empresas. Si lo conseguimos habremos colaborado, tal y como se planteó en el Consejo de Lisboa, en que Europa tenga la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo.

Por su parte, Andalucía es una de las Comunidades Autónomas españolas en la que las competencias de la gestión de la Formación Ocupacional están transferidas. Ello implica que sea la propia Junta de Andalucía, desde la Consejería de Empleo, quien organiza y gestiona las iniciativas dirigidas a estos fines. Es el RD 204/1997, de 3 de septiembre, por el que se establecen los programas de Formación Profesional Ocupacional de la Junta de Andalucía, el que regula las acciones que en esta materia desarrolla la Consejería.

El IACP (Instituto Andaluz de Cualificaciones Profesionales), se encarga de velar por la adecuada validación de este tipo de formaciones cuando lo que se busca es ofrecer una titulación homologada y válida de cara a todo el Estado.

La colaboración entre la Administración General del Estado y la Administración Autonómica, para todo lo previsto en el RD 229/2008, de 15 de febrero, por el que se regulan los Centros de Referencia Nacional en el ámbito de la Formación Profesional, se articulará a través de convenios de colaboración. Los requisitos básicos de los Centros integrados de Formación Profesional se regularán en el RD 1558/2005, de 23 de diciembre.

De conformidad con los Reales Decretos sobre traspaso de funciones y servicios en materia de gestión de la Formación Profesional Ocupacional a las Comunidades Autónomas, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales realizará una planificación plurianual en la que se determinarán las prioridades, objetivos generales y recomendaciones a tener en cuenta en la oferta formativa del



conjunto del subsistema de Formación Profesional para el Empleo según el RD 395/2007, de 23 de Marzo.

La citada planificación se realizará considerando las propuestas formuladas por las Comunidades Autónomas y las Organizaciones Empresariales y Sindicales a través del Órgano de participación de las Administraciones Públicas y los Interlocutores Sociales.

En el ámbito autonómico, la oferta de Formación Profesional para el Empleo comprenderá la Formación dirigida a trabajadores desempleados y ocupados en la proporción que las Comunidades Autónomas determinen en función del número de trabajadores que se hallen en cada situación y, en su caso, de otras circunstancias objetivas.

Asimismo, corresponde a las Comunidades Autónomas, en el ejercicio de sus facultades de autoorganización, determinar la proporción de los trabajadores a formar a través de cada una de las vías de desarrollo de su oferta formativa.

La oferta de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito autonómico incluye:

- A) Los planes de formación dirigidos prioritariamente a los trabajadores ocupados.
- B) Las acciones formativas dirigidas prioritariamente a los trabajadores desempleados.
- C) Los programas específicos que establezcan las Comunidades Autónomas para la formación de personas con necesidades formativas especiales o que tengan dificultades para su inserción o recalificación profesional. En la ejecución de estos programas, y en los términos que establezca el órgano o entidad competente de la respectiva Comunidad Autónoma, se impulsará la participación de las Administraciones locales y de otras instituciones públicas o entidades sin ánimo de lucro que tengan entre sus fines la formación o inserción profesional de los colectivos de trabajadores a los que se dirigen estos programas.
- D) La programación de acciones formativas que incluyan compromisos de contratación dirigidos prioritariamente a desempleados, mediante subvenciones concedidas por el órgano o entidad competente de la respectiva Comunidad Autónoma a las empresas, sus asociaciones u otras entidades que adquieran el citado compromiso de contratación.

# 5

**¿QUÉ SE ENTIENDE  
POR NECESIDADES  
DE FORMACIÓN?**

## ¿QUÉ SE ENTIENDE POR NECESIDADES DE FORMACIÓN?

Llegado a este punto puede resultar obvio que es necesario identificar las necesidades de formación antes de planificar una acción formativa. Pero ¿qué se entiende por necesidad de formación? No resulta fácil llegar a una definición única que englobe todas las posibilidades formativas.

¿Es necesidad de formación la demanda que realiza una persona en su puesto de trabajo para conseguir ampliar el campo de conocimiento en una materia? ¿Son necesidades formativas las que surgen como consecuencia de un cambio organizativo, o legislativo, que obliga a modificar las tareas o funciones de un puesto de trabajo? ¿Qué “necesidad” hay que satisfacer?

En lo avanzado hasta las fechas actuales, la detección de necesidades formativas estaba exclusivamente orientada a cubrir deficiencias. En estos momentos resulta imprescindible incorporar el futuro como elemento de análisis. Mirar hacia el desarrollo, el crecimiento, el cambio permanente, la innovación, etc. son también fuentes de identificación de necesidades de formación.

Además, las necesidades de formación deben incorporar la evaluación en su propia definición, deben estar en continuo proceso de revisión y actualización, y aportar indicadores que permitan medir su eficacia, efectividad y rentabilidad.

En esta línea se propone un esquema conceptual basado en *las competencias*. Su ventaja nace de un lado de ser un elemento de gestión de las personas, que está demostrando su eficacia en las organizaciones en las que se implanta por ser un concepto que estando orientado hacia la competitividad organizativa y el cambio permanente. De otro, da respuesta a las directrices y tendencias actuales existentes a nivel europeo (Conclusiones del Consejo de la UE de 6/05/96 sobre reconocimiento de competencias clave y transparencia de Certificaciones) y a nivel estatal (RD 1506, de 28 de marzo, por el que se establecen directrices sobre Certificados de Profesionalidad en el que se identifican las competencias profesionales).

## 5.1.

### El Concepto de Competencia

Para hablar de necesidades de formación es necesario hablar primero del concepto de competencia. El concepto aquí tratado se refiere al utilizado en la actual gestión de personas en las organizaciones. Para aclarar este concepto se presentan a continuación diversas definiciones y descripciones.

Las competencias nacen como la necesidad de actuar para conseguir mejorar una posición competitiva en un entorno dado. Las competencias pueden poseerlas una organización, un colectivo o una persona. En esta ocasión nos centramos en la identificación de dos tipos de competencias, las organizacionales y las personales.

Las **competencias organizacionales**, se definen como el conjunto de cualificaciones, de todo tipo, que permiten el éxito de una organización. Son, en general, cualificaciones relacionadas con la eficiencia de las organizaciones, en cuanto a sus procesos productivos de bienes, servicios y tecnologías, que afectan a aspectos clave de la propia organización (por ejemplo su calidad o el beneficio), y a la forma de relacionarse con sus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, instituciones, sociedad, etc.).

La persona, antes de integrarse en una organización determinada, posee un potencial de actuación (las competencias personales), que una vez puestas en práctica en una ocupación concreta pueden ser identificadas y evaluadas y así determinar el grado de cumplimiento de dicha competencia. En las personas las competencias se definen como se describe en el párrafo siguiente.

Las **competencias personales** son el *conjunto integrado de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, innatas o subyacentes en una persona, que le predisponen para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de un puesto de trabajo concreto*

En la actualidad, la formación continua y la gestión del conocimiento tienen un papel fundamental para la competitividad en el mercado y el progreso económico y cultural de la sociedad, siendo una garantía para el desarrollo futuro de las personas. En este nuevo contexto, los ciudadanos se ven obligados a adquirir nuevas competencias personales, sociales y profesionales que comportan un valor añadido en el mercado laboral, en el ámbito de la cohesión social y de la ciudadanía activa al aportar flexibilidad, adaptabilidad, satisfacción y motivación. La formación desempeña un papel esencial que garantiza a los ciudadanos que adquieran las competencias clave necesarias para poder adaptarse de manera flexible a dichos cambios.

Podemos hablar de dos tipos básicos de competencias personales:

1. **Competencias genéricas:** relacionadas con las capacidades, aptitudes, rasgos de personalidad y con el saber social y cognitivo.
2. **Competencias técnicas:** relacionadas con los conocimientos, destrezas, habilidades y el saber, así como el saber hacer práctico.

Existe, por un lado, una entidad que demanda unas determinadas competencias de actuación para adaptarse a un mercado en evolución y, por otro, un conjunto de personas que poseen también sus competencias personales y que ofertan a dichas entidades un potencial de desempeño que ya han puesto en juego o bien están por determinar y desarrollar. Esta distancia entre la “demanda” y la “oferta” de competencias es el campo de la detección de las necesidades de formación.

**¿Cuáles son las competencias requeridas para cada una de las ocupaciones teniendo presente las características de cada sector?**

Esta situación queda reflejada en el gráfico siguiente:



La necesidad de formación quedaría claramente identificada si las competencias organizacionales están descritas en términos de competencias personales (conocimientos, habilidades, actitudes) traducidas normalmente a perfiles profesiográficos de cada ocupación puesta en valor en una estructura organizativa y las personas son evaluadas en su potencial o en su desempeño (sin ocupar el puesto /ocupando el puesto) con herramientas y metodologías acordes a cada uno de los elementos competenciales.

Esta aplicación de la detección de necesidades formativas basada en la evaluación de las personas se usa generalmente en organizaciones que tienen implantado un sistema de gestión de personas basado en competencias (con la elaboración de diversas herramientas competenciales: diccionarios, perfiles, evaluadores, etc.) o en situaciones concretas en la que es preciso por alguna razón profundizar en el conocimiento de las personas tratadas individualmente.

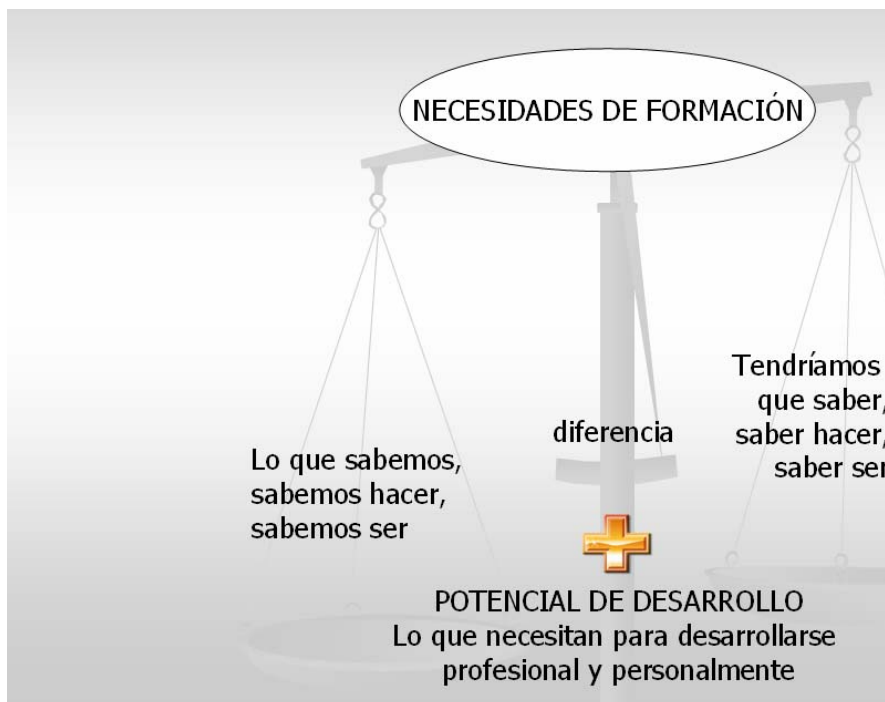
Cuando el objetivo es más amplio (y esta es la orientación de esta guía) se plantean otras metodologías, que basadas en el concepto de competencias, son más extensivas y obtienen la información a través de procesos indirectos de análisis, que son los descritos en esta guía.

## 5.2.

### La formación enfocada desde la perspectiva de una necesidad demandada clave

Una necesidad es una diferencia entre lo que existe en la actualidad y lo que debería ser o lo que se querría que fuera. Al hablar de necesidades formativas se hace referencia a la diferencia que existe entre lo que verificablemente sabemos, sabemos hacer y sabemos ser, aplicándolo en nuestro puesto de trabajo y lo que tendríamos que saber, saber hacer y saber ser para desempeñar eficazmente esa ocupación en una organización concreta con sus características determinadas.

Esta diferencia de competencias se refiere tanto a la situación actual, como a situaciones venideras, cuyo potencial de desarrollo necesitan para desarrollarse personal y profesionalmente de cara a poder responder a las oportunidades del mercado y poner en marcha los planes de futuro.



Las primeras, se refieren a las **necesidades reactivas**, aquellas que se deducen de la observación de problemas actuales concretos. Los problemas de productividad resultado de la falta de conocimientos o habilidades de las personas que ocupan un determinado puesto de trabajo ponen de manifiesto una necesidad de formación reactiva.

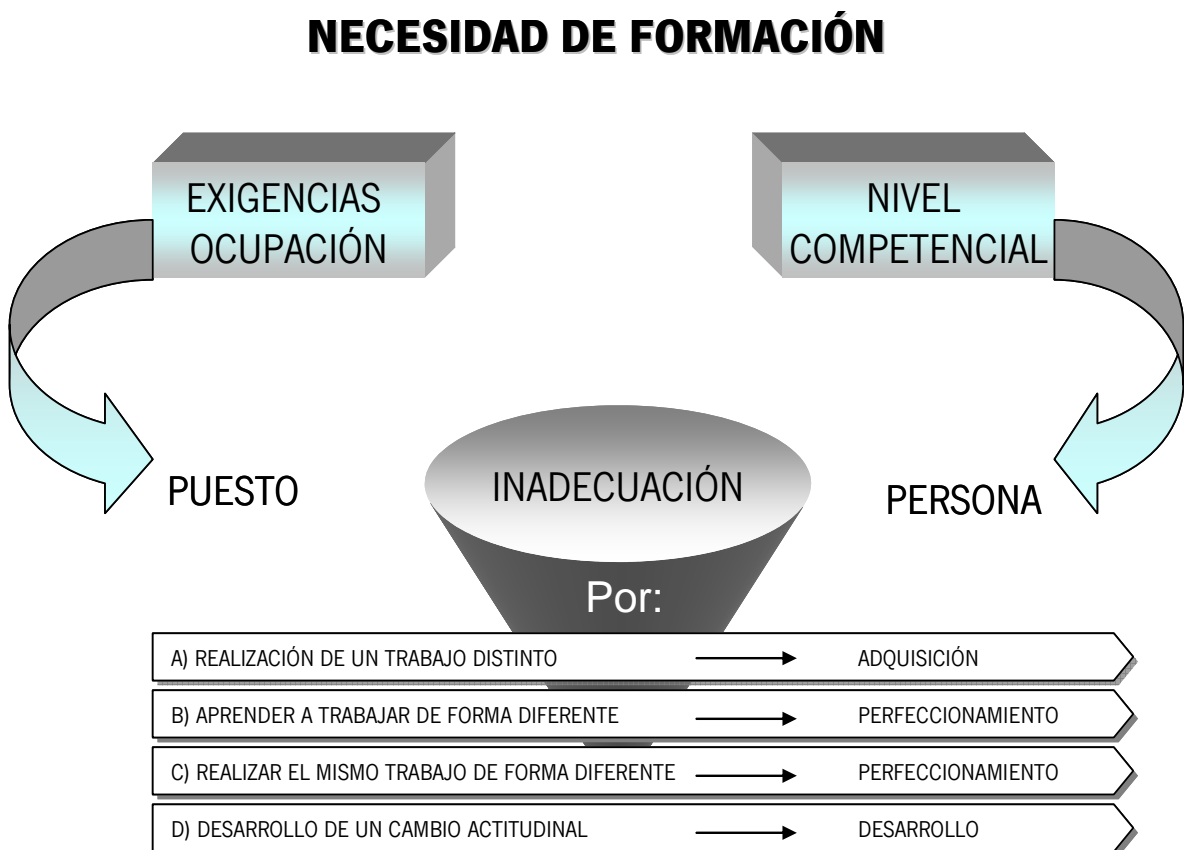
Las necesidades que se detectan con carácter anticipatorio a requerimientos futuros del mercado son las **necesidades proactivas**. Representan aquellos vacíos de formación tales que una vez cubiertos, capacitarían al personal de la organización frente a la innovación.

Del análisis proactivo se deduce que la formación, en su conjunto, no solamente ha de seguir a la actividad de la organización, sino que también tiene la función de anticiparse a las exigencias del cambio.

- La **Formación Reactiva** trata de responder mediante soluciones formativas a los desajustes del presente.
- La **Formación Proactiva** trata de anticiparse a las exigencias del futuro.

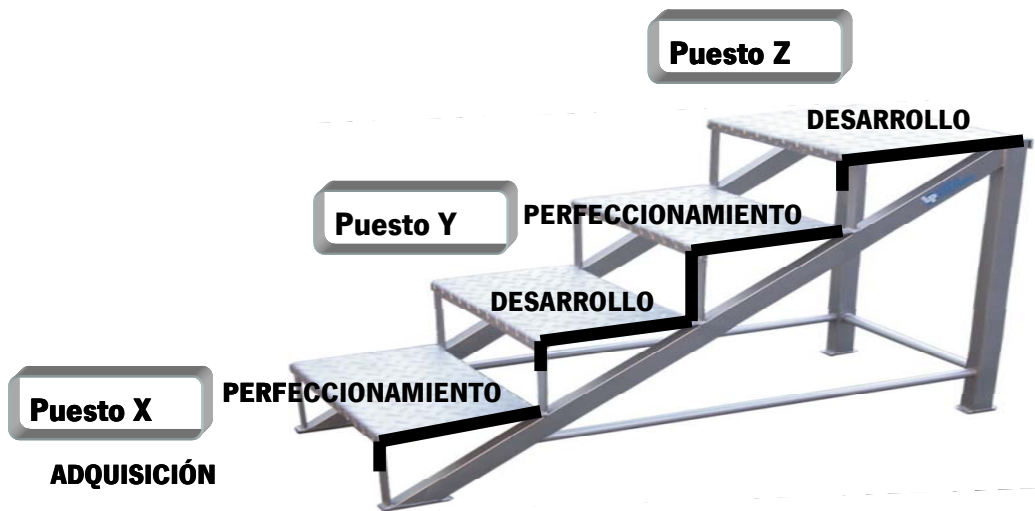
Una necesidad de formación existe cuando alguien necesita ayuda para aprender a trabajar de forma diferente, bien para hacer un trabajo distinto, bien para hacer el mismo trabajo, pero de forma diferente o bien para desarrollar un cambio actitudinal hacia el trabajo.

Se presenta esta idea en el siguiente esquema:



La necesidad de formación así definida se convierte en la cadena de aprendizaje de la carrera profesional cuando se aplica a la evolución aplicada a la ocupación en diversos puestos de trabajo. En el gráfico siguiente se representa esta idea.

## CADENA APRENDIZAJE



Profundizando en la definición de necesidad de formación, es evidente que existirían infinidad de necesidades, porque ¿quién no necesita hacer las cosas de otra manera? En la actualidad se está cambiando a un ritmo vertiginoso, en un entorno donde se podría concluir que todas las personas necesitan formación, pero desgraciadamente los recursos de los que se disponen para la formación son limitados, entonces, la pregunta es: ¿Cuándo realmente se puede decir que existe una necesidad de formación?

Existe realmente una necesidad de formación cuando se dan las siguientes condiciones:

### PRIORIDAD:

Ha de ser una necesidad que esté relacionada a un **problema prioritario** dentro de un colectivo, de un sector, de un territorio concreto o atendiendo a una ocupación.

Esta prioridad, además, tiene que ser reconocida y aceptada por personas ajenas a la propia unidad encargada de la gestión la formación.

### CAMBIO:

Para que exista una necesidad de formación se ha de requerir un **cambio de comportamiento** en el trabajo.

### RENTABILIDAD:

La necesidad de formación ha de ser **rentable** en términos coste/beneficio. Puede ser una rentabilidad social, medio-ambiental, en términos de género o económica. En caso de detectar falta de rentabilidad habrá que buscar otras vías de solución no formativa.



Aplicando en conjunto todas las consideraciones anteriormente expuestas se podría hablar que se está en disposición de delimitar o identificar las que se denominan necesidades *básicas* de formación, que a su vez se pueden clasificar en:

1. **NECESIDADES CLAVES O PRIORITARIAS:** Dado que siempre habrá más necesidades que las que se pueden cubrir, hay que diagnosticar cuáles son las claves, las prioritarias e identificarlas con claridad. Se convierten en las necesidades “estrella” del proceso de detección.
2. **NECESIDADES ESPECÍFICAS CON RESULTADOS TANGIBLES:** El resto son necesidades concretas, específicas, que habrá que hacer visibles. Para que la formación sea efectiva, y “se vea”, tiene que basarse en necesidades específicas de aprendizaje. Corresponder necesidad con aspectos concretos de aprendizaje es la mejor manera de convertirla en tangible.

# 6

## **EL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN**

## EL PROCESO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS

Tener claramente identificado el conjunto de actividades a realizar en la detección de necesidades formativas es la llave para garantizar el éxito de la operación de diagnóstico e identificación de las necesidades claves. Pero no sólo es necesario conocer qué actividades se deben realizar, es importante conocer su interrelación, la implicación de unas fases con otras y sobre todo concentrar el esfuerzo en que cada fase aporte valor a la siguiente y, especialmente, que el conjunto esté orientado a la consecución de un objetivo concreto, definido y con valor de éxito.

Para ayudar a conseguir estos propósitos se recomienda utilizar la metodología de la gestión por procesos aplicada al proceso de detección de necesidades formativas. Se van a facilitar pautas y conocimientos sencillos para que la persona usuaria de la guía pueda enfocar adecuadamente la detección hacia un objetivo definido y sepa seleccionar qué etapas elegir, o seleccionar, y en cuáles debe dedicar más recursos o “afinar” más.

A continuación se tratarán orientaciones sobre el enfoque preliminar o básico del proceso, para pasar a continuación a exponer un proceso completo de detección de necesidades para que se pueda tener una idea global de las diferentes actividades que pueden llevarse a cabo. Al hilo de esta presentación se introducirán breves explicaciones sobre “procesos” para que este concepto sea entendido de manera más completa e integral.

## 6.1.

### Enfoque Básico

Antes de presentar el mapa de procesos cuya finalidad es orientar el desarrollo de las diferentes fases a tener en cuenta para analizar, describir y priorizar las necesidades formativas, se presenta el primer nivel de enfoque que va a delimitar la operatividad del proceso de detección de necesidades formativas.

Se han seleccionado tres grupos de enfoque que coinciden con los más habituales en la realización práctica de la detección de necesidades en un amplio sentido, que como se ha indicado es el objetivo principal de esta guía.

Desde este punto de vista el estudio de necesidades podemos se puede enfocar desde una de estas tres posibilidades, denominadas tipologías:

- **TERRITORIO:** Porción de la superficie terrestre que pertenece a una nación, provincia, municipio.
- **SECTOR ECONÓMICO:** Conjunto de áreas homogéneas y entes pertenecientes a una actividad económica. En el ámbito del sector público, el sector económico, se refiere al conjunto de actividades homogéneas a cargo de una o varias direcciones políticas, que tienen la función de llevarlas a cabo.
- **COLECTIVO:** Perteneciente a cualquier agrupación de individuos.

Ejemplos de ellas podrían ser:

**TERRITORIO:** Una Mancomunidad, provincia, localidad, etc. que poseen rasgos comunes de estudio. Puede ser el estudio de una zona con un nivel de desempleo determinado. O donde se va a implantar un nuevo plan de desarrollo.

**SECTOR:** En este caso el criterio de agrupación es la actividad económica. El sector puede ser en un sentido amplio o concreto (subsector). Un sector económico puede ser el agrario, un subsector el del aceite de oliva. En el ámbito del sector público podría ser un ejemplo el sector de la Dependencia.

**COLECTIVO:** Se trata en este caso de focalizar la identificación de las necesidades específicas de ese colectivo: Mayores de 45 años, Personas entre 15 y 20 años con un determinado nivel de estudios, etc.

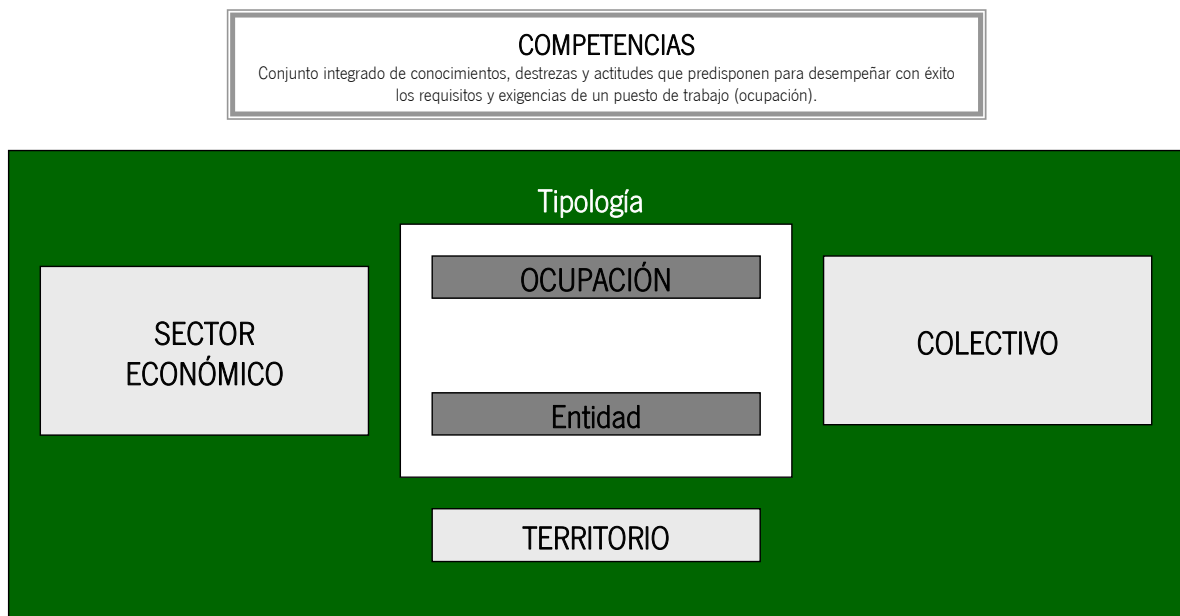
Por supuesto que la realización de un estudio llevará implícito las tres tipologías antes comentadas: si elegimos el grupo de mayores de 45 años, es probable que estén ubicados en determinados sector o sectores y estarán localizados en territorios concretos. Pero es muy

importante tener claro desde el principio cuál es la variable predominante desde el punto de vista de satisfacer los objetivos principales.

Esta decisión preliminar marca el enfoque de todo el estudio y permite priorizar los procesos y recursos que se vayan a estudiar posteriormente. Siguiendo con el ejemplo, si se ha elegido como enfoque básico los mayores de 45 años hacia ellos debemos centrar el diagnóstico de las necesidades formativas y la solución que se vaya buscando con esta metodología. Este proceso de enfoque garantiza la mayor aproximación al éxito del trabajo realizado.

Sólo en casos excepcionales resulta necesario un multienfoque básico inicial. Siguiendo con el ejemplo, cuando el objetivo del estudio fuera identificar las necesidades formativas de los mayores de 45 años del sector de la minería y ubicados en la sierra de..., se estaría ante un caso de multienfoque. En estos casos lo adecuado es priorizar; siempre debe ser posible ordenar en función del objetivo a conseguir.

Hay que tener en cuenta que independientemente de la tipología que nos ocupe, la **OCUPACIÓN** es el elemento clave, existiendo una relación directa con la entidad.



Por ello, una vez decidida la tipología que enfoca el diagnóstico de necesidades formativas hay que descender a la Ocupación, por que es en este concepto dónde hay que buscar e identificar las competencias que nos van a permitir aflorar las necesidades.

Esto suele resultar más fácil en los casos de las tipologías sector o territorio, porque son más visibles las organizaciones existentes (bien en un sector o bien en un territorio) y analizando la estructura de la organización se pueden identificar las competencias claves y su posterior

desarrollo en competencias organizacionales y a partir de aquí seguir con el proceso que se describe en los puntos siguientes.

Cuando lo que se trata de analizar es un colectivo, el proceso parte de identificar las competencias del colectivo desde el punto de vista de su potencialidad, destacando sus puntos fuertes y débiles, en términos de competencias, con relación a un sector de referencia. Dependiendo del ámbito del estudio puede ser Andalucía en su globalidad, un sector o sectores concretos que poseen una demanda específica o las ocupaciones emergentes en un determinado territorio.

Aún cuando se inicie el estudio focalizando hacia una tipología o por otra, siempre hay que terminar estructurando, definiendo ocupaciones como conjunto de competencias que tienen que quedar preparadas para ser comparadas con ocupaciones emergentes, demandadas, de éxito, etc. y que permita, por tanto, establecer el *gap* formativo (diferencial de contenido formativo) que es necesario recorrer para mejorar la posición de empleabilidad de la ocupación y de la persona ligada a ella.

## 6.2

### Definición Mapa de Procesos

En este apartado se describen las actividades que son necesarias llevar a cabo para realizar con éxito el proceso de detección de necesidades formativas. Ya se ha comentado que el proceso hay que verlo, gestionarlo desde la óptica de la gestión por procesos. Esto significa contemplarlo como un todo en el que todas las partes tienen relación entre sí, pero además identificando el peso específico que cada proceso, cada actividad prevista tiene en la consecución del resultado final. Se aportan a continuación ideas conceptuales que permiten conocer mejor el uso de esta herramienta.

Un proceso es un conjunto repetitivo de actividades interrelacionadas que se realizan sistemáticamente mediante las cuales, una entrada (inputs) se convierte en una salida (outputs) o resultado después de añadirle valor.

#### ■ Características de un proceso:

1. **REPETITIVO:** con cierta periodicidad.
2. **ACTIVIDADES:** acciones u operaciones observables y definibles.
3. **INTERRELACIONADAS:** todas ellas asociadas al proceso.
4. **SISTEMÁTICAMENTE:** se realizan en forma y secuencia similares.
5. **AÑADIR VALOR:** tomar, transformar, incorporar, quitar y entregar.

#### ■ Procesos según su **tamaño:**



Para realizar un proceso de detección de necesidades de formación, se deberá tener en cuenta a qué tipología nos referimos y sobre la que se quiere efectuar la detección. Una vez identificado, se debe plantear cuál es el objetivo que queremos conseguir. A continuación, se deben seguir los pasos del mapa de procesos que sean necesarios para conseguir el objetivo que nos hemos planteado.

- Existen diferentes tipos de procesos según su **naturaleza**:
  - A) **ESTRATÉGICOS**: Procesos que orientan y dirigen los procesos nucleares y de soporte. Sus resultados afectan a la evolución de la entidad y de sus competencias esenciales.
  - B) **NUCLEARES**: Es el objetivo principal de actividad. Sus resultados afectan a los resultados cotidianos de la entidad.
  - C) **DE SOPORTE**: Los que apoyan a uno o más de los procesos nucleares. Son necesarios para el mantenimiento efectivo de la estructura operativa. Proporcionan recursos para otro tipo de procesos.

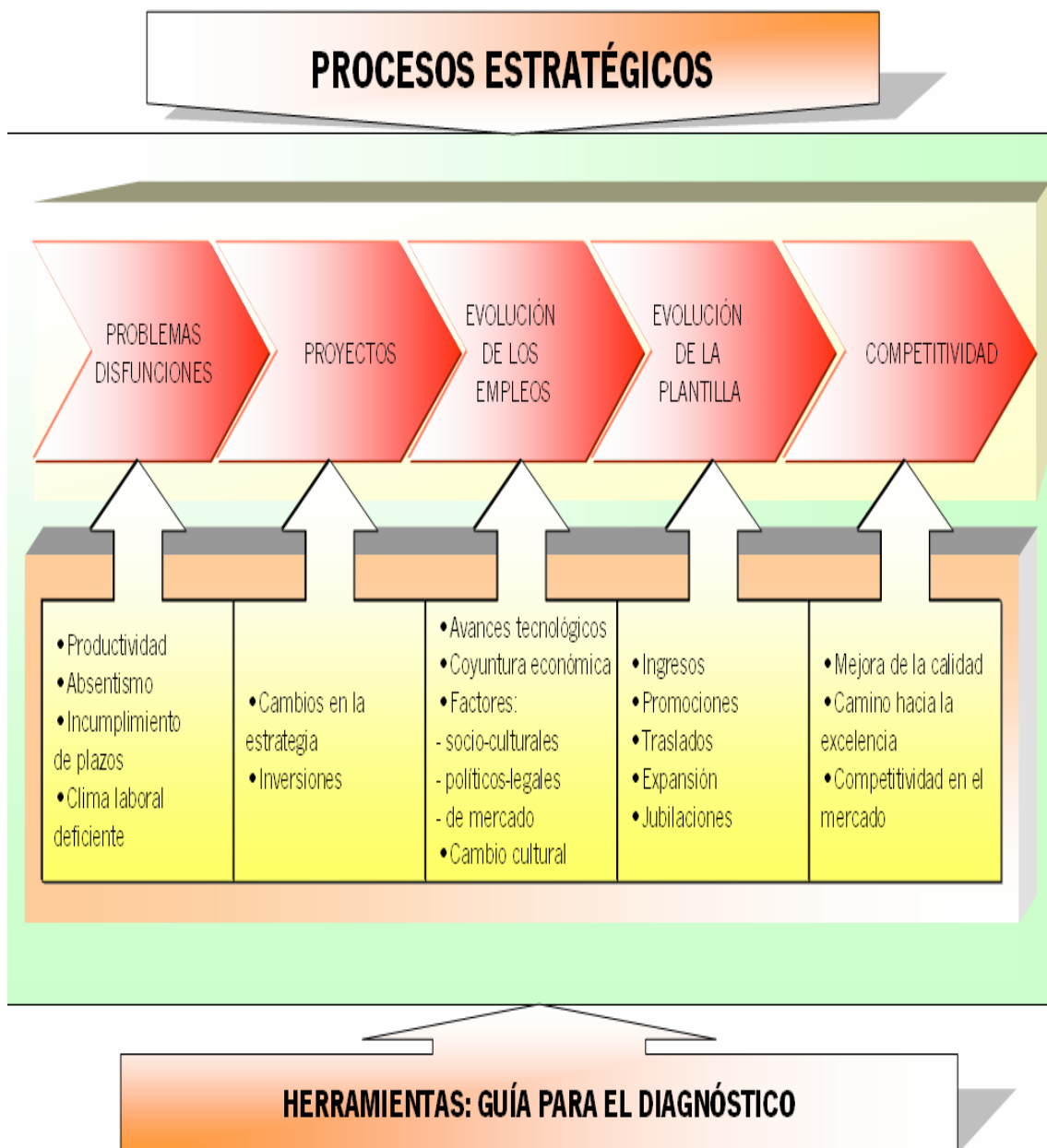
En adelante, se definen los pasos a seguir en los diferentes tipos de procesos antes mencionados y que llevarán a la eficaz detección de las necesidades de formación.

Dentro de los procesos estratégicos, se debe identificar en primer lugar cuáles son los que tienen que ver con el más largo plazo. A continuación, se define el proyecto o proyectos que se van a realizar para alcanzar la posición estratégica. Se visualizará el impacto previsible en la evolución de los empleos y por consiguiente de la plantilla, para terminar con la determinación de las competencias que van a permitir una mejora en la competitividad del mercado.

En el cuadro siguiente se reflejan los procesos que tienen carácter estratégico y sus posibles indicadores o señales de medida para identificar qué tipo de proceso es al que se debe dar respuesta formativa. Ligados a cada proceso se proporcionan en Anexo herramientas guía para que la persona usuaria de la guía pueda identificar los procesos estratégicos.

La importancia de esta elección es primordial que ya las situaciones en esta fase identificadas van a servir de orientación clara a todo el proceso de detección de necesidades formativas. El estudio que se realice debe estar alineado con la estrategia para que su resultado sea útil.





El paso siguiente es el de identificar los procesos nucleares, aquellos que forman el núcleo de la detección de necesidades formativas. Se presenta a continuación un esquema que refleja el conjunto de actividades que forman parte del proceso nuclear de la detección de necesidades formativas. Se ha dividido en cinco grandes fases o campos de trabajo que suponen una progresión adecuada en la elaboración de cualquier proceso de trabajo.

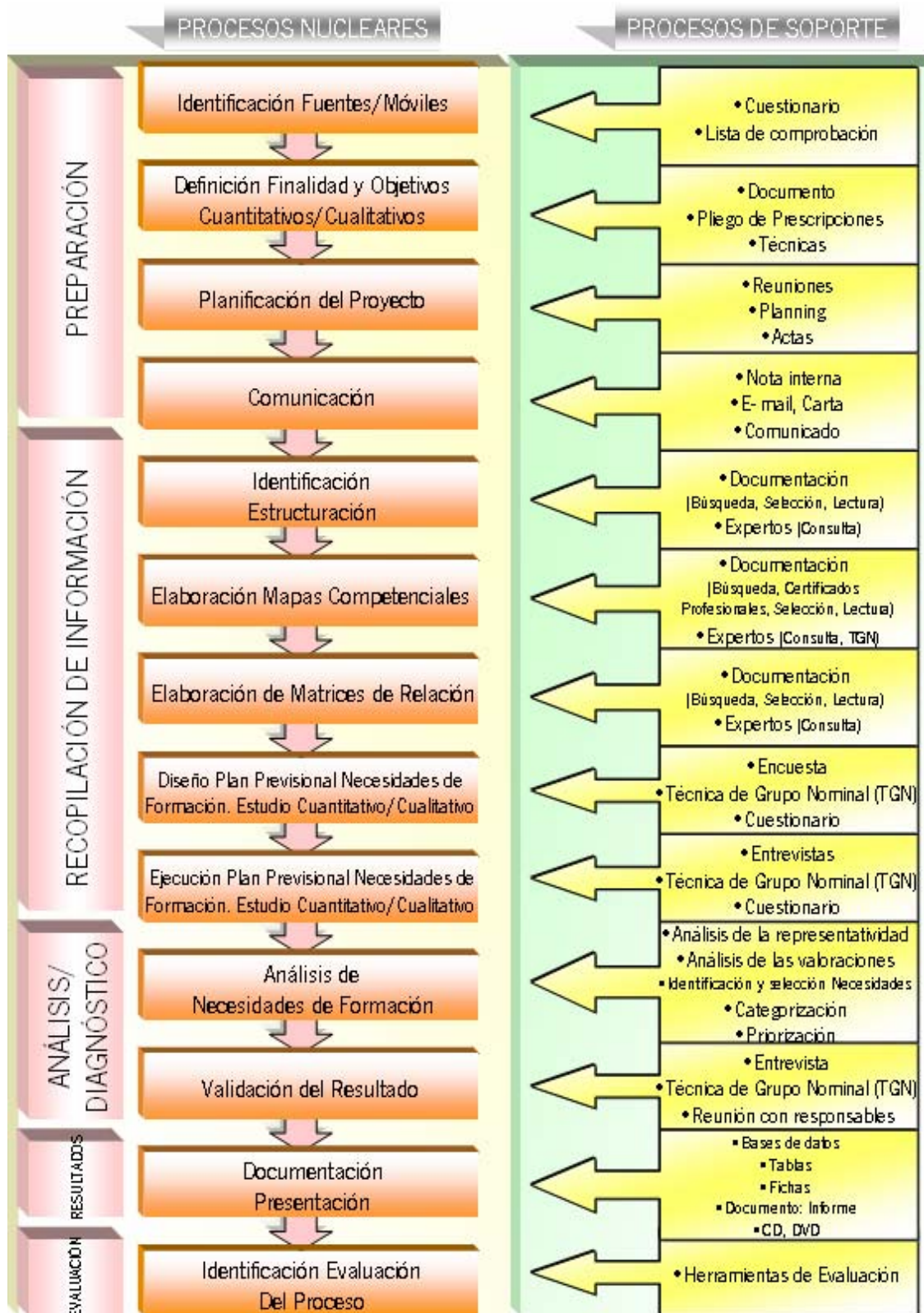


Cada una de estas fases se ha desarrollado en procesos específicos de detección de necesidades formativas. En el gráfico siguiente se refleja el recorrido completo de los procesos nucleares y relacionados con ellos los procesos de soporte, entendiéndose por éstos los que dan apoyo y ayudan a la consecución con éxito de la culminación de cada proceso nuclear.

De manera sintética describimos la totalidad del proceso que será desarrollado en cada una de sus partes, con presentación de herramientas y posibles ejemplos en el punto correspondiente.

Inicialmente se debe atender a la preparación. Aquí se identifican las fuentes o móviles de la detección de necesidades formativas, se planifica el proyecto y se comunica a las personas involucradas todo el proceso que se va a llevar a cabo. En la etapa de recopilación de la información, se identifica y estructura la información que permita elaborar los mapas competenciales, confeccionar las matrices de relación y se define un plan previsional de necesidades formativas. Seguidamente, se encuentra la etapa de diagnóstico con el resultado de la obtención de necesidades priorizadas y validadas. A continuación se documentan y presentan y/o difunden los resultados, pasando a un proceso final de evaluación de todas las actividades realizadas.

## MAPA DE PROCESOS



## 6.3

### Factores Clave de Éxito

El estudio puede resultar mucho más completo si se reflejan alguna de las posibles acciones de éxito que mejoran la detección de necesidades formativas. Estas acciones, o medidas a tener en cuenta, han sido recogidas en las entrevistas y grupos de discusión con expertos y profesionales del sector y son necesariamente importantes para conseguir el reto que supone adaptarse a los cambios formativos, profesionales, económicos y sociales provocados por la Sociedad del Conocimiento. En definitiva es un resumen de experiencias de éxito de diversos trabajos de detección de necesidades formativas que han sido traducidas a factores clave, a tener presentes antes de iniciar el proceso de detección.

El **objetivo** de indicar factores claves de éxito es ayudar en todo el proceso de la Detección de Necesidades Formativas de cualquier entidad, colectivo, territorio o sector, así como a delimitar las áreas clave del estudio facilitando la asignación de prioridades dentro de él. Los resultados asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la entidad.

A la hora de definir los factores claves de éxito, es necesario que los objetivos que puede perseguir cualquier tipología del estudio estén bien definidos. Un factor de éxito es aquello que debe ocurrir para conseguir cumplir los objetivos, es decir, realizar una satisfactoria detección de necesidades de formación. Como resultado, se ha elaborado una lista final que representa aquellos ámbitos sobre los que se debe incidir y qué factores resultan decisivos para obtener éxito en cada momento. Si se siguen los procesos teniendo en cuenta los factores que son decisivos en cada etapa, será más fácil hacer el estudio, puesto que se conoce dónde se debe observar y analizar y qué es lo que se tiene que tener presente. Se conseguirá hacer una detección más afinada y con mayor éxito.

A continuación, se muestra un cuadro en el que se señalan los ámbitos a observar, el significado que tiene cada uno de esos ámbitos y los factores claves de éxito que los caracterizan. En la columna “factores de éxito” se presentan, como recordatorio, los puntos a considerar dentro de cada uno de los pasos del proceso de detección de necesidades.

ÁMBITO	DEFINICIÓN	FACTORES DE ÉXITO
<b>Necesidades potenciales/prioritarias/claves</b>	Carencia de las cosas que pueden suceder o existir en contraposición de lo que ya existe. Son anteriores en orden o en el tiempo con respecto a otras carencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicar objetivos haciendo referencia a las necesidades reales</li> <li>• Definir las competencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- acorde al puesto, nivel, ocupación.</li> <li>- seleccionando el grupo que las va a definir</li> </ul> </li> <li>• Definir y elaborar el mapa de competencias consensuado por toda la entidad</li> <li>• Definir las necesidades de formación en congruencia con los objetivos y prioridades</li> </ul>
<b>Móvil</b>	Motivo o causa de una detección de necesidades formativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las causas/ motivos de la detección de necesidades formativas</li> </ul>
<b>Comunicar</b>	Informar a todos los destinatarios implicados sobre la detección de necesidades formativas que se va a realizar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Comunicación previo para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- responsables</li> <li>- empleados</li> </ul> </li> <li>• Difusión correcta a los destinatarios del procedimiento de actuación</li> <li>• Conseguir resultados sobre la entidad (que se conozcan)</li> </ul>

ÁMBITO	DEFINICIÓN	FACTORES DE ÉXITO
<b>Implicación/ participación destinatario</b>	Intervención activa de la persona a quien va dirigida o destinada la detección de necesidades formativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación de todos los niveles de la entidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>- responsables (jefes, directivos)</li> <li>- empleados/as</li> </ul> </li> <li>• Recibir atención personal de los gerentes de la entidad</li> <li>• Contrastar las solicitudes del personal de la entidad con la percepción de los mandos intermedios</li> <li>• Consultar con expertos externos para prever desarrollos futuros</li> <li>• Reuniones con expertos sectoriales</li> </ul>

<b>Relacionado política de formación y planes estratégicos</b>	<p>- Proceso y actividad que se orienta, ideológicamente, a la toma de decisiones de la entidad para la consecución de unos objetivos.</p> <p>- Modelo sistemático de actuación que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas y tiempo de ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la política y estrategia de formación de la entidad</li> <li>• Implicación de la dirección: <ul style="list-style-type: none"> <li>- impulsar e informar sobre las estrategias</li> <li>- fomentar el plan de carrera</li> <li>- difusión del plan de promoción</li> </ul> </li> </ul>
--	--	---

ÁMBITO	DEFINICIÓN	FACTORES DE ÉXITO
<b>Dirigida al reconocimiento profesional y personal</b>	Desarrollo y actualización de las potencialidades profesionales y humanas que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural. Con el trabajo de crecimiento personal, la persona aumenta sus posibilidades de pensar, sentir y actuar de una manera saludable y plena.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización continua de las competencias que se poseen</li> <li>• Orientación: <ul style="list-style-type: none"> <li>- a la entidad</li> <li>- al personal</li> </ul> </li> </ul>
<b>Métodos</b>	Modo estructurado y ordenado de obtener un resultado y sistematizar los conocimientos para realizar la detección de necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de múltiples métodos para la detección de las necesidades formativas</li> <li>• Utilización de diversos instrumentos/herramientas</li> <li>• Personalizar cuestionarios en función de unidades organizativas</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	Determinar, estimar el valor o la importancia de la detección de necesidades formativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluaciones 360° de cada perfil/puesto</li> <li>• Evaluación del desempeño. Productividad</li> <li>• Evaluación de transferencias en el puesto de trabajo</li> <li>• Identificar a los clientes/ proveedores</li> </ul>
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glosario de palabras clave</li> </ul>	

# 7

## DESARROLLO MAPA DE PROCESOS



## A. PREPARACIÓN

**L**a etapa de Preparación, es una fase previa al desarrollo del estudio de detección de necesidades de formación, que se caracteriza por constituir los cimientos de una eficaz y práctica detección de necesidades. Todo el esfuerzo invertido en esta etapa preliminar redunda de manera significativa en el éxito de las etapas siguientes.

De manera sintética se resumirán los principales puntos a contemplar y sobre los que se tomarán decisiones previas:

Los puntos que se incluyen normalmente en esta etapa son los expresados a continuación y que tienen un desarrollo particularizado en las páginas siguientes del documento.



## 7.1.

### Identificación Fuentes y Móviles

**Es importante determinar en primer lugar antes de comenzar el proceso de detección de necesidades de formación, las fuentes o móviles generadoras de necesidades formativas.**

Una necesidad de formación no existe en sí misma. En realidad su significado está determinado por las diferencias existentes entre competencias profesionales requeridas.

Ahora bien, este significado no será completo a menos que vaya unido a la definición de la situación de origen, es decir, a la contextualización de la desviación entre los distintos niveles de competencia.

En este sentido, se pueden distinguir cinco situaciones paradigmáticas como generadoras de necesidades de formación, que nos ayudaran a saber cuándo hacer una detección de necesidades de formación.

- A) **PROBLEMAS O DISFUNCIONES:** Pueden ser expresados a través de diferentes indicadores: Errores de gestión, productividad, absentismo, incumplimiento de plazos, fallos de planificación u organización etc.
- B) **PROYECTOS:** Pueden ser de distinta naturaleza, cambios en la estrategia, inversiones, y de diferente ámbito de aplicación.
- C) **EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS:** Son cambios referidos al contenido de un empleo y originados por factores de carácter tecnológico, de mercado, legal, cultural, etc.
- D) **EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA:** Una de las razones que justifican con más frecuencia la formación es la de los cambios, movimientos, ingresos, traslados de las personas integrantes de una entidad dentro del mercado.
- E) **COMPETITIVIDAD:** Encaminadas a mejoras en la calidad, apuesta o camino hacia la excelencia, es decir, todas aquellas medidas que van dirigidas a mejorar la posición competitiva en el mercado.

Una vez analizadas e identificadas las fuentes o móviles generadores de necesidades de formación estamos en disposición de realizar una planificación con los instrumentos necesarios que marcarán el camino a seguir a lo largo del proceso de detección de necesidades de formación. **(Anexo 1. Proceso de soporte. Identificación Fuentes y Móviles).**

En ciertas ocasiones, esta identificación nos servirá para darnos cuenta si realmente, hay una generación real de necesidades de formación y por lo tanto la formación puede ser la solución o replantearnos problemas de tipo estructural, organizativo, etc., que requerirán adoptar otro tipo de medidas.

## 7.2.

### Definición Finalidad y Objetivos

**La definición de la finalidad y objetivos cuantitativos y cualitativos representa un claro factor de éxito en el proyecto, es necesario fijarlos contemplando todos los agentes implicados, favoreciendo de esta manera la consecución de los**

Es importante en esta etapa describir claramente los objetivos generales del proyecto, éste se traducirá en una serie de objetivos específicos.

El objetivo general se realiza resumiendo globalmente la repercusión que va a tener el proyecto en sí. Es imprescindible que contenga una serie de factores que vamos a enumerar y que responden a una serie de preguntas:

- El lugar donde se encuentra el objetivo general que en este caso será siempre el mismo documento que se está creando. **¿Dónde se encuentra el objetivo general?**
- El desarrollo del proyecto en líneas generales. **¿Qué es lo que se va a realizar?**
- Finalidad del proyecto. **¿Para qué se realiza?**
- Lugar al que está destinado el Proyecto. **¿Dónde se va a realizar?**
- Cuál va a ser la metodología desarrollada. **¿Cómo se realizará el proyecto?**
- Soporte de presentación de resultados. **¿Con qué soportes?**
- **¿Para quién y a quién se le realiza el diagnóstico de detección de necesidades de formación?**

Asimismo, es importante documentar las razones que justifican la creación y aceptación del proyecto.

Ese objetivo general, es necesario desglosarlo en objetivos específicos que nos van a permitir en un futuro medir y validar el éxito o fracaso del proyecto. Para ello, estos objetivos tienen que tener unas características:

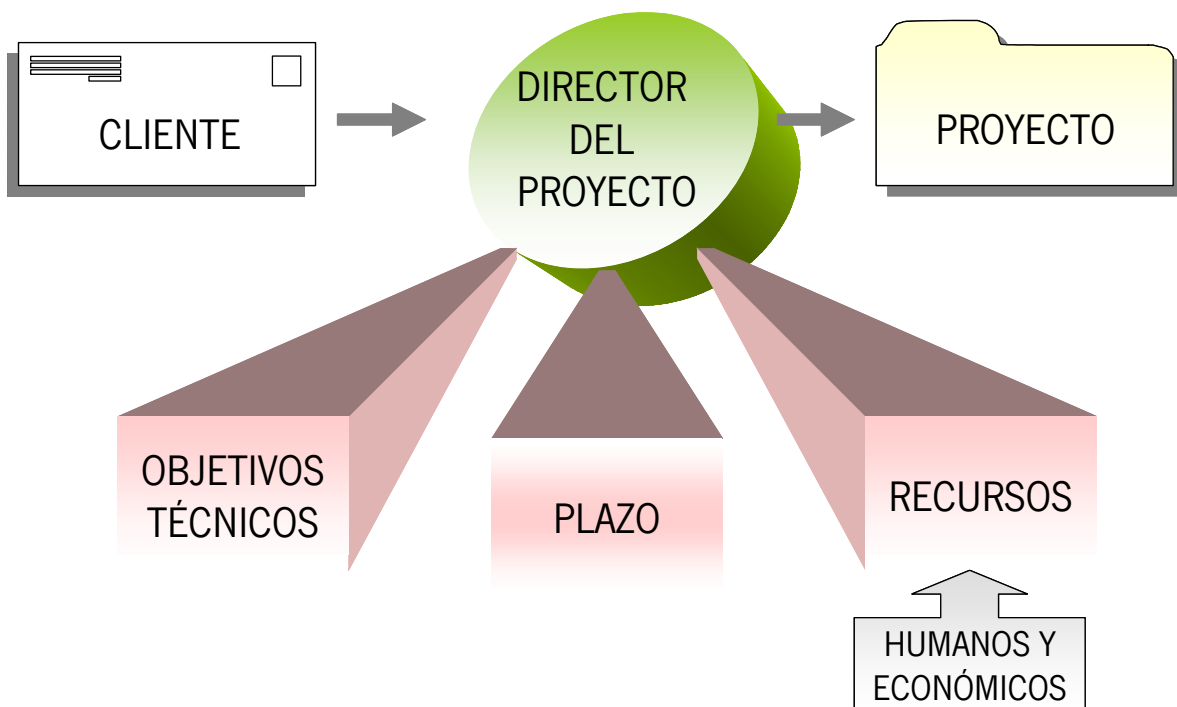
- A) **ESPECÍFICO:** Debe ser claro para todo el mundo que lo lea, no debe dejar espacio a interpretaciones dudosas. Cuanto más detallado sea el objetivo, mejor será su comprensión y más probabilidades tendrá de ser alcanzado. Este objetivo se debe referir solo a un factor y no a varios.
- B) **MEDIBLE:** Tiene que poder ser transformado en un número. El objetivo tiene que poder cuantificarse. Por otro lado, se tendrá que tener definida la herramienta con la que vamos a medir este objetivo.
- C) **ALCANZABLE:** Los objetivos pueden ser ambiciosos pero nunca deben ser imposibles de lograr ya que esto puede generar frustración.
- D) **REALISTA:** Puede darse que un objetivo sea alcanzable pero no posible en algún tipo de entidad por la estrategia que quieren conseguir o porque conseguir este objetivo podría ser perjudicial para otras áreas.

- E) **ESPECIFICADO EN EL TIEMPO:** Debe marcarse un periodo de tiempo para poder hacer la medición y comprobar si se ha conseguido o no. Este tiempo debe ser alcanzable, ni demasiado ajustado que provoque frustración ni demasiado largo que cause una dispersión.

Un proyecto de detección de necesidades de formación se desarrolla a través de un proceso de gestión que empieza con la definición de los aspectos esenciales, del contexto y de los criterios según los cuales éste se ha establecido.

La descripción general del proyecto deberá resumirse en un documento de especificaciones llamado pliego de prescripciones técnicas (**Anexo 2. Proceso de soporte. Definición Finalidad y Objetivos**), el cual deberá precisar la finalidad y objetivos del proyecto, basado en la selección de unos indicadores cuantitativos y cualitativos que, establecidos participativamente, permiten identificar la evolución y corregir las desviaciones detectadas, los usuarios y sus necesidades, y las políticas lingüísticas que se aplicarán, además de los medios de difusión que se utilizarán. El marco jurídico, financiero y organizativo definirá el contexto en el que se llevará a cabo.

El contexto en el que se va a realizar este proyecto influirá considerablemente a la hora de plantearse los objetivos. Por tanto, tendremos que valorar algunas variables externas, como puede ser las exigencias o requerimientos del cliente externo o interno, los plazos que se tienen para lograr los objetivos o los recursos de los que se dispone; de esta manera, no puede definirse el mismo objetivo si tengo dos años para valorar el proyecto que si tengo un semestre.



### 7.3.

#### Planificación del Proyecto

**Todo proyecto eficaz se basa en la habilidad del planificador para idear, diseñar e implementar correctamente un proyecto que reduzca o elimine el problema.**

Todo proyecto de detección de necesidades de formación, está compuesto de tareas o de actividades. Para que el proyecto tenga éxito, antes de todo es necesario planificar con cuidado las tareas y luego organizarlas en orden de prioridad.

La planificación debe afrontarse de manera adecuada para que al final del mismo se pueda hablar de éxito. No se trata de un proceso independiente abordable en un momento concreto del ciclo del proyecto.

Es decir, no se puede hablar de un antes y un después al proceso de planificación puesto que según se avance en el desarrollo del proyecto será necesario modificar tareas, reasignar recursos, etc.

Se debe tener claro que si bien se puede hablar de un "proceso de planificación", llamado así porque aglutina la mayor parte de los esfuerzos para planificar todas las variables que se darán, cada vez que se intenta prever un comportamiento futuro y se toman las medidas necesarias se está planificando.

Hallamos dos grandes etapas en las que la planificación cobra el máximo protagonismo. La primera es necesaria para estudiar y establecer la viabilidad de un proyecto, ya sea interno o externo. Hay que hacer los correspondientes estudios técnicos, de mercado, financieros, de rentabilidad, etc., así como una estimación de los recursos necesarios y los costes generados. Todo ello constituye el elemento fundamental, para decidir sobre la realización o no del proyecto.

La segunda etapa importante de planificación tiene lugar una vez se ha decidido ejecutar el proyecto. Ahora es el momento de realizar una planificación detallada punto por punto.

Planificar es armonizar dos tipos de elementos muy diferentes entre sí:



La planificación de los proyectos debe estar afectada de un notable grado de **agilidad** y **dinamismo**: no es razonable planificar un proyecto y pensar que esa planificación es ya definitiva e inalterable. Normalmente la realidad no coincide exactamente con lo previsto, por lo que es necesario ir haciendo ajustes periódicos.

Los procesos de soporte que podemos utilizar a la hora de realizar la planificación del proyecto pueden ser de diversas índoles o formatos, la adecuada planificación se basa, ante todo, en una actitud de anticipación que no es sino una evidente manifestación del sentido común, no obstante el contenido debe de dar respuesta a cinco preguntas básicas:

¿**QUÉ** es la tarea que está planificando? ¿Por qué es necesaria?

¿**CÓMO** se llevará a cabo la tarea? ¿Qué recursos se necesitan?

¿**QUIÉNES** llevarán a cabo el trabajo? ¿Necesitarán capacitación?

¿**DÓNDE** se realizará el trabajo?

¿**CUÁNDO** se llevará a cabo el trabajo? ¿Cuánto tiempo demorará?

Una vez que hayamos dado repuesta a estas preguntas podremos utilizar el soporte que mejor se adecue a nuestras necesidades y exigencias. **(Anexo 3. Proceso de soporte. Planificación del proyecto).**

## 7.4.

### Comunicación del Proyecto

Una de las principales actividades es la comunicación del proyecto a todas las partes implicadas. Esto significa un intercambio de información, el emisor es el responsable que la información sea clara, sin ambigüedades y completa, de modo que el receptor la pueda recibir correctamente. El receptor es el responsable de asegurarse de que la información se reciba en su totalidad y de que se entienda correctamente.

El plan de comunicación se aborda desde una doble perspectiva, la comunicación hacia intervinientes del proyecto y hacia agentes externos interesados o afectados por el proyecto y la comunicación hacia arriba y abajo en la entidad (vertical), o hacia nuestros compañeros en la entidad (horizontal). En cuanto a la comunicación vertical, hacia abajo se caracteriza por transmitir información desde las posiciones jerárquicas superiores hacia las inferiores (descendente); y hacia arriba circula desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores (ascendente).

#### ¿Cuáles son los beneficios de esta comunicación?

- **BENEFICIOS DE UNA COMUNICACIÓN HORIZONTAL EFICAZ:** Mejora el clima interno, aumenta la coordinación del personal, integra a la entidad, fomenta la innovación.
- **BENEFICIOS DE UNA COMUNICACIÓN DESCENDENTE EFICAZ:** Mejora el clima interno, mejora la productividad, permite el diagnóstico y la prevención de problemas.
- **BENEFICIOS DE UNA COMUNICACIÓN ASCENDENTE EFICAZ:** Incentiva a mejorar la capacitación profesional, reduce la conflictividad, incrementa el rendimiento, incrementa la identificación con la entidad, eleva la autoestima del personal al sentirse parte de la entidad.

La comunicación, no es un hito que deba ser desarrollada de manera aislada en la etapa inicial del proceso de detección de necesidades de formación, de hecho será necesaria una comunicación constante con los diferentes agentes ya sea para recopilar información, consultar, informar acerca de los resultados obtenidos, o conseguir la implicación y colaboración del colectivo objetivo.

**La eficacia de la comunicación está en saber administrarla y dirigirla al colectivo adecuado.**

La última acción a tener en cuenta en la ejecución del plan de comunicación, tendrá lugar una vez obtenido los resultados del estudio, es en este momento cuando se debe realizar la difusión de los mismos, tema que se tratará en el apartado 7.11.

Para conseguir una efectividad significativa, es aconsejable utilizar, en mayor o menor medida, más de un soporte en su plan de comunicación, que pueden abarcar distintas técnicas de comunicación, escritas, orales, etc. **(Anexo 4. Proceso de soporte. Comunicación del proyecto).**



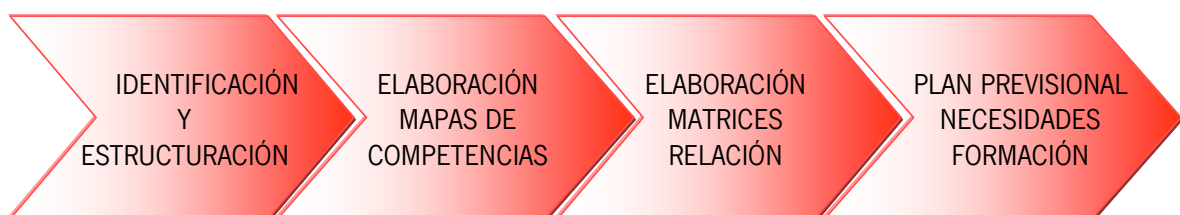
## B. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

**E**l objetivo de esta etapa definir el “perímetro” adecuado de análisis del estudio de detección. Acotar y analizar las diferentes variables que comprenden el estudio es la base de la investigación tanto cuantitativa como cualitativa.

La elección de las fuentes de información se debe adaptar a las necesidades del usuario de la guía, seleccionando el método o la fuente que mejor se adapte a las necesidades del proyecto.

Con la información obtenida estaremos en disposición de identificar la estructura del sector económico, territorio o colectivo, así como identificar los factores clave de éxito, ocupaciones, competencias que nos permitirán elaborar los mapas de competencias, las matices de relación, el diseño del plan previsional de necesidades de formación y su ejecución.

Los puntos que se incluyen normalmente en esta etapa son los expresados a continuación y que tienen un desarrollo particularizado en las páginas siguientes del documento.



## 7.5.

### Identificación y Estructuración

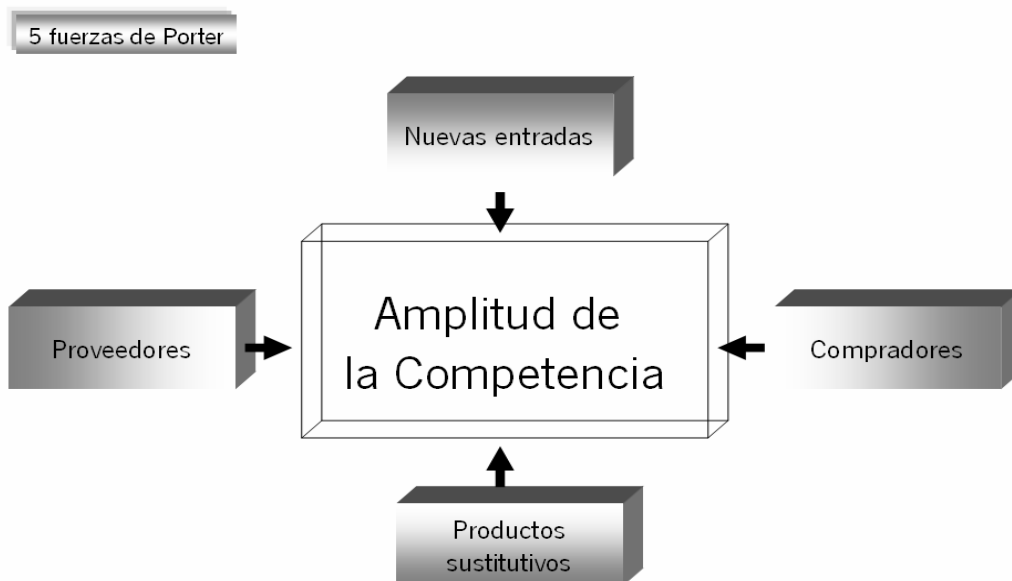
A la hora de identificar la información que debemos recoger para realizar la detección de necesidades formativas, se debe tener un enfoque objetivo para saber qué información es la relevante en el estudio. Cuando más profundo sea esta identificación mejor se podrán relacionar las distintas necesidades de formación.

El análisis de la información debe establecer rasgos identificativos del sector, territorio, colectivo y/o entidad que describen la situación actual del mismo; además de la estructura socio-económica, la oferta formativa, competencias y la estructura del empleo.

Para determinar la estructura socio-económica, se hará mención a las “5 fuerzas de Porter”. Según este autor, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento de éste. Existen cinco tipos de fuerza que reflejan el éxito o fracaso de una entidad:

1. **NUEVAS ENTRADAS:** Se refiere a la amenaza de la entrada de nuevos competidores en el mercado.
2. **AMPLITUD DE LA COMPETENCIA:** Hace referencia a la rivalidad entre los competidores.
3. **PROVEEDORES:** El poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento de éste no será atractivo si los proveedores pueden imponer sus condiciones.
4. **COMPRADORES:** El poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento de éste no será interesante cuando el producto tiene sustitutos de bajo coste para el cliente.
5. **PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:** Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

En el **Anexo 5. Procesos de soporte. Identificación y estructuración** se encuentra la **Tabla 5.1.** que identifica los indicadores socio-económicos, en los cuales se podrá dar respuestas a las preguntas **qué** (información se debe buscar) y **cómo** (cómo/dónde encontrarla).



La **oferta formativa** está compuesta por la formación reglada y la no reglada, la cual se ha explicado y descrito en puntos anteriores. En el **Anexo 5. Proceso de soporte. Identificación y estructuración** se encuentra la **Tabla 5.2.** que identifica los indicadores de formación, en los cuales se podrá dar respuestas a las preguntas **qué** (información se debe buscar) y **cómo** (cómo/dónde encontrarla).

La **estructura del empleo** puede ser estática o dinámica. Viene determinada por el empleo existente, el empleo demandado y la evolución. Dentro del empleo existente, se debe determinar el número de personas empleadas, el porcentaje de mujeres/hombres, la distribución del empleo según el tamaño de la entidad y el perfil ocupacional de cada miembro, teniendo en cuenta las siguientes variables a determinar:

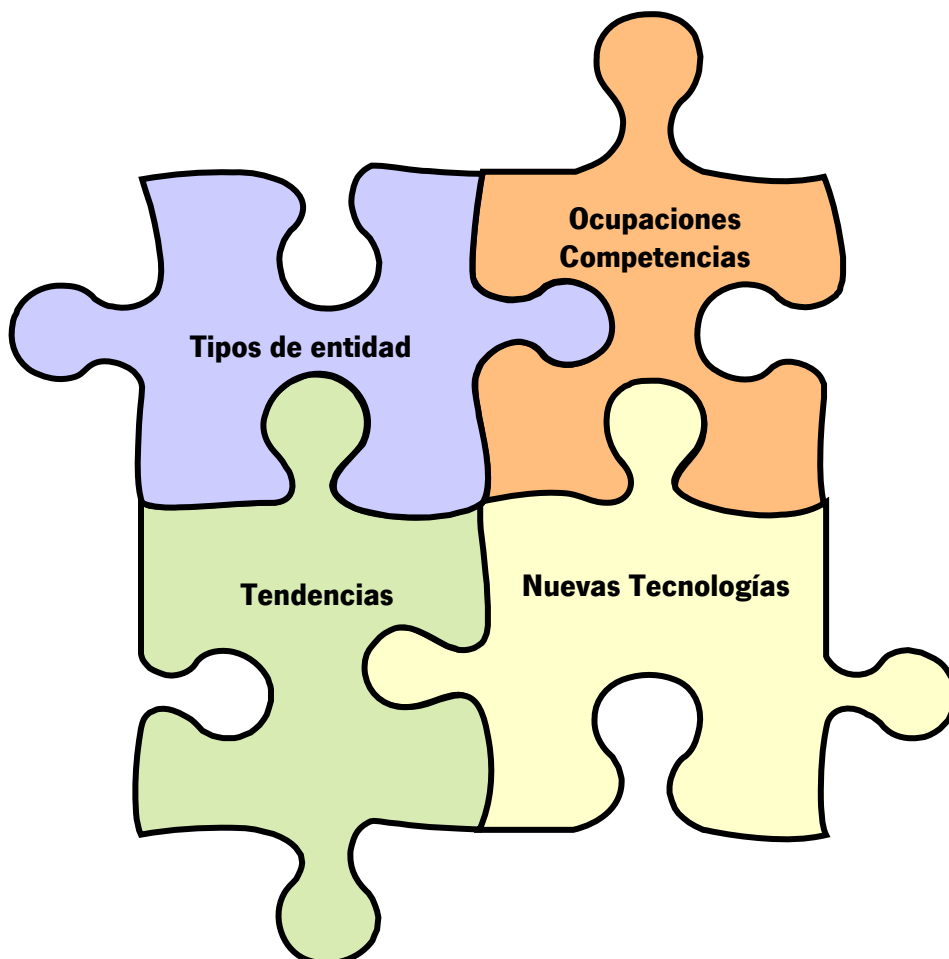


En la evolución se obtiene la información sobre las posibles contrataciones, además de conocer las características de las personas empleadas demandadas:



En el **Anexo 5. Proceso de soporte. Identificación y estructuración** se encuentra la **Tabla 5.3.** que identifica los indicadores de Empleo, en los cuales se podrá dar respuestas a las preguntas **qué** (información se debe buscar) y **cómo** (cómo/dónde encontrarla).

Una vez que se ha descrito e identificado la tipología que caracteriza al proyecto, se pasa al acotamiento y estructuración del mismo. En el primero se definen las actividades que se van a analizar. En la segunda se deben tener presentes las siguientes partes:



Para encajar estas piezas; se debe hacer preguntando y realizando una búsqueda de información, apoyándose en los expertos. En el **Anexo 5. Proceso de soporte. Identificación y estructuración** se encuentra la **Tabla 5.4.** que identifica los indicadores de competencias, en los cuales se podrá dar respuestas a las preguntas **qué** (información se debe buscar) y **cómo** (cómo/dónde encontrarla). Para preguntar, se pueden efectuar encuestas, entrevistas y técnicas de grupos:

- **ENCUESTAS:** Permiten conocer las actitudes, valores, motivaciones, predisposiciones y posibles comportamientos de un gran número de personas. Admite generalizar y cuantificar los resultados.
- **ENTREVISTAS:** Se deben resolver algunas cuestiones previas, como si van a ser entrevistas personales o telefónicas, quién va a ser el entrevistador, la estructura y/o diseño de la entrevista y las personas que van a ser entrevistadas.

En cuanto a las modalidades de las entrevistas, se encuentran dos vertientes:

- Puede ser estructurada o no estructurada (si hay un cuestionario que sirva de guía al entrevistador es estructurada).
- Se puede centrar en el problema o en la persona (en el primero, el interlocutor se determina por sus conocimientos o experiencia; en el segundo, se elige por sus características especiales).

Las entrevistas tienen como finalidad intercambiar información, lo que da como resultado una evaluación en cantidad, calidad, interés, utilidad y fiabilidad de la información que has intercambiado. Son aplicables para selección, acogida, resolución de problemas, decisión, evaluación, negociación, delegación, etc.

Para realizar una entrevista, se debe seguir una secuencia de fases:

**FASE I: PREPARACIÓN.** En este punto, se debe pensar el tema que se va a tratar, es decir, la detección de necesidades formativas; se recoge la información precisa; se determina el objetivo o finalidad que se ha planteado con anterioridad; se elige al interlocutor; se reflexiona sobre el contexto de la entrevista; se decide cómo entrevistar, el lugar y la hora.

**FASE II: DESARROLLO.** Comenzamos el desarrollo con la apertura y acogida del entrevistado, preparando el ambiente, rompiendo el hielo y bajando las ansiedades. Se le informa de los objetivos; realizamos feedback para el interés mutuo analizando las expectativas; procedemos a buscar información a través de una exposición clara, confianza en sí mismo y empatía (saber ponerse en el lugar del otro).

**FASE III: CIERRE.** En esta fase se concretan los detalles y se asegura la comprensión de la entrevista. Se realiza una despedida cordial y positiva, y anotamos los resultados que hemos obtenido.



- **TÉCNICAS DE GRUPO:** Tienen como finalidad recoger la evaluación de un servicio a través del contraste de opiniones de varias personas, las cuales han sido seleccionadas previamente por representar a la muestra de la entidad a la que se le quiere detectar las necesidades de formación.

Tiene dos modalidades: dinámicas de grupo y grupo nominal, cuya principal diferencia es la forma en la que proporcionan la información los participantes.

La TGN (Técnica de Grupo Nominal) es una técnica creativa para analizar los problemas que permite incrementar la capacidad creativa del grupo. Se caracteriza por combinar opiniones individuales para permitir tomar una decisión. Se compone de un grupo de expertos o conocedores del sector, colectivo, territorio y/o entidad que generan ideas silenciosas por escrito; éstas, son agrupadas en un panel para discutir cada idea y poder clasificarlas. Las votaciones son individuales para priorizar. En el **Anexo 16. Proceso de soporte. Las reuniones** se amplía la información sobre esta técnica.

Una vez que se le ha preguntado a los expertos, mediante las entrevistas y las técnicas grupales, la búsqueda de información se caracterizará por su clasificación en primaria o secundaria.

Podemos acudir tanto a entidades públicas como privadas para obtener información. Seguidamente, se muestran direcciones que pueden ser de interés:

Junta de Andalucía

Cámaras de Comercio

Confederación de Empresarios  
de Andalucía

Agencia de Innovación y  
Desarrollo de Andalucía

Instituto Nacional de Estadística

Instituto Andaluz de Estadística

Sindicatos

[www.andaluciajunta.es](http://www.andaluciajunta.es)

[www.camarasandalucia.org](http://www.camarasandalucia.org)

[www.ine.es](http://www.ine.es)

[www.juntadeandalucia.es/iea/index.html](http://www.juntadeandalucia.es/iea/index.html)

[www.mec.es](http://www.mec.es)

[www.icex.es](http://www.icex.es)

[www.agenciaidea.es](http://www.agenciaidea.es)

[www.inem.es](http://www.inem.es)

[www.forcem.es](http://www.forcem.es)

[www.cea.es](http://www.cea.es)

[www.ugt-andalucia.org](http://www.ugt-andalucia.org)

[www.ccoo.es](http://www.ccoo.es)

## 7.6.

### Elaboración de los Mapas de Competencias

La agrupación de diversas competencias es lo que cualifica a una persona respecto a un puesto de trabajo determinado. Por tanto, es necesario establecer conjuntos de las mismas que identifiquen, de una manera flexible y dinámica, un puesto de trabajo determinado con una persona en concreto.

Por ello se habla de mapa de competencias, como la relación y definición de todas y cada uno de los conocimientos, habilidades y actitudes que son detectadas como necesarios para el desempeño de una determinada ocupación profesional.

En el marco de la gestión por competencias, los mapas constituyen una herramienta fundamental para llevar a cabo un modelo de gestión de personas.

Este mapa se clasificará según diversos criterios, normalmente por el de nivel de desempeño de las competencias, y servirá para orientar a todos los agentes involucrados en el mercado laboral, tanto a la hora de ofrecer formación a los potenciales empleados como a la hora de adquirir las destrezas y conocimientos que delimiten su empleabilidad por parte de éstos.

Los sistemas de evaluación basados en competencias son una necesidad para un profesional que quiera mantener unos niveles de calidad adecuados y garantizar un desempeño adecuado en su puesto de trabajo. Desde el punto de vista práctico, se ve necesitada de una serie de herramientas de gestión que haga operativo este modelo. De aquí surgen los denominados: mapas de competencias, que constituyen una herramienta fundamental para la implantación de un modelo de gestión de personas, la cual implica una visión de los individuos que forman parte de una entidad.

**La importancia de los mapas de competencias radica en que dan una visión dinámica del profesional. En continuo desarrollo desde tres perspectivas: intelectual, profesional y emocional.**

Para la elaboración de los mapas de competencias hay que tener en cuenta, además del diseño, las fuentes de información, las actividades a desarrollar, y las herramientas de identificación, una serie de conceptos básicos desarrollados en los apartados (7.6.1., 7.6.2., 7.6.3., 5.1.), necesarios para comprender y poder elaborar el mapa de competencias.

Una vez que se tengan claros los conceptos básicos, en el anexo se proponen los diferentes soportes que pueden ser utilizadas en la construcción de los mapas de competencias, así como el procedimiento de trabajo y el diseño de mapas. **(Anexo 6. Proceso de soporte. Mapas de competencias).**

Dependiendo de la dimensión del proyecto y la tipología a la que nos dirijamos se debe de utilizar el proceso de soporte más adecuado a nuestras necesidades y recursos (humanos, económicos, y de tiempo), tanto para la identificación de factores claves, competencias organizacionales y personales (técnicas y genéricas).

### 7.6.1.

#### Identificación de los Factores Claves

Factores clave son aquellos que se consideran fundamentales para el mantenimiento y desarrollo de las entidades (independientemente de la tipología; sector económico, territorio, colectivo) es decir aquellos en torno a los cuales deben orientar las entidades el desarrollo de sus competencias.

☛ **Los factores clave de éxito deben ser:**

- Elementos que aportan un importante valor añadido para los clientes/usuarios/empleados, etc. (externos o internos).
- Los saberes - hacer necesarios para el desarrollo de los procesos esenciales de la entidad.
- Las modalidades de gestión que crean una ventaja en la competitividad.

Responden pues a la pregunta:

**¿Cuáles son los factores clave que la entidad debe dominar de forma imperativa, para el desarrollo eficaz de su actividad?**

Se han seleccionado una serie de factores que se presentan en el cuadro adjunto:



Estos factores claves ayudarán a identificar que conocimientos serán necesarios para lograr el éxito en las actividades y se traducirán en un conjunto de competencias.



Para finalizar se plantea un ejemplo de un mapa de competencias de una empresa minorista del sector comercio (territorio Andalucía), relacionado con los factores claves **(Anexo 7. Proceso de soporte. Ejemplo factor clave)**.

### 7.6.2.

#### Identificación de las Competencias por Ocupación

Las competencias organizacionales guardan relación con el conjunto de ocupaciones que conformen la entidad y tienen presente las características de cada tipología (sector, territorio, colectivo).

En este punto se puede responder a unas preguntas que ayudará al mejor entendimiento del concepto y a la posterior identificación de las competencias organizacionales:

**¿Cuáles son las competencias requeridas para cada una de las ocupaciones teniendo presente las características propias del (sector, territorio, colectivo)?**

**¿Cuáles son las competencias requeridas para el desarrollo de cada uno de los factores enunciados en el punto anterior?**

Para su desarrollo se han empleado técnicas de investigación y procesos de soporte que permitan elaborar el mapa de competencias. Ver **(Anexo 16. Proceso de soporte. Las reuniones)** *contiene recomendaciones generales para el desarrollo de las técnicas y modelos de proceso de soporte orientados a la identificación de competencias.*

Éstas son:

1. **Búsqueda, selección, lectura y análisis de documentación.** Documentación general y específica de la entidad, sector, territorio o colectivo.
2. **Entrevistas con personas claves** orientadas a la búsqueda e identificación de las competencias.
3. **Reuniones de grupo con directivos y mandos medios** para generación colectiva de ideas y aportaciones sobre la entidad, utilización de nuevas tecnologías y necesidades formativas de la misma apoyado en técnicas grupales específicas (TGN: Técnica de Grupo Nominal).

Se debe utilizar dos tipos de información:

1. Documentación general.
2. Documentación específica del: (sector, territorio, colectivo).

Para la identificación de las competencias se puede utilizar el modelo de plantilla que se presenta en el **(Anexo 8. Proceso de soporte. Identificación competencias técnicas.)**

### 7.6.3.

#### Desarrollo de las Competencias Técnicas

Una vez elaborado el mapa inicial de competencias organizacionales, se construye un nuevo mapa incluyendo nuevas competencias o particularizaciones de las ya establecidas. Se pueden establecer diferentes criterios de clasificación de las competencias identificadas (si se considerase necesario), que habrá que adaptar dependiendo de la tipología. De manera general se plantea a continuación, diferentes criterios de clasificación que pueden ser utilizados o adaptados a sus necesidades.

#### 7.6.3.1.

##### Clasificación de las Competencias

Las competencias se han clasificado por los siguientes criterios, atendiendo a la tipología:

#### ***Si se está analizando una entidad:***

<b>A. En función de la categoría o importancia de las mismas:</b>
<b>Estratégicas:</b> Relacionadas con el futuro de la entidad, necesarias para asegurar la supervivencia y desarrollo en su mercado de referencia.
<b>Esenciales:</b> Relacionadas con el corazón del negocio, fundamentales para los procesos que generan los bienes o servicios que ofrece una entidad a sus clientes. Están también relacionadas con la competitividad y capacidad de liderazgo.
<b>Necesarias:</b> Relacionadas con los procesos de apoyo al negocio (procesos clave); pueden ser externalizables.
<b>Inadaptadas:</b> Tienden a la obsolescencia, su período de vigencia ha pasado.

<b>B. En función de la evolución temporal:</b>
<b>Emergentes:</b> Son competencias que están apareciendo en el mercado, normalmente relacionadas con las nuevas tecnologías.
<b>Ascendentes:</b> En período de crecimiento, todavía no consolidadas, pero sí en posesión de las entidades líderes.
<b>Estabilizadas:</b> Competencias maduras, las poseen la mayoría de las entidades.
<b>Declinantes:</b> Son competencias poco utilizadas y que se refieren a actividades que generan bienes o servicios en la fase final de su vida.

Estas dos clasificaciones están interrelacionadas entre sí, como se indica en el siguiente cuadro:

	<b>EVOLUCIÓN</b>			
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>EMERGENTES</b>	<b>ASCENDENTES</b>	<b>ESTABILIZADAS</b>	<b>DECLINANTES</b>
<b>ESTRATÉGICAS</b>	*	*		
<b>ESENCIALES</b>			*	
<b>NECESARIAS</b>				
<b>INADAPTADAS</b>				*

**NOTA:** Las competencias necesarias pueden estar representadas en las distintas categorías de evolución temporal.

El proceso de trabajo que se sigue para identificar los diferentes tipos de competencias es el siguiente:

1. Inventariar un conjunto de competencias denominadas nucleares a las relacionadas con los factores clave de éxito y necesarias a las relacionadas con los factores clave de apoyo.
2. Se identifican las competencias estratégicas, seleccionando aquellas competencias nucleares más directamente relacionadas con las tendencias con las nuevas tecnologías del entorno al que pertenece la entidad.
3. Una vez identificadas las estratégicas, el resto de las competencias nucleares se denominan esenciales, ya que son fundamentales para el desarrollo de la actividad. Son aquellas que constituyen los procesos sustanciales y hacen llegar el producto o servicio al cliente/usuario.

Las competencias necesarias son las relacionadas con los factores clave de apoyo.

4. Por último, para clarificar las competencias por su evolución, definimos como las competencias emergentes aquellas que están ligadas a las nuevas tecnologías. El resto de competencias estratégicas son las ascendentes. Las competencias esenciales se consideran estabilizadas, mientras que las inadaptadas tienden a desaparecer (declinantes).

### **C. En función del grado de requerimiento:**

**Transversales:** Competencias organizacionales requeridas por más de un departamento, área, etc.

**Específicas:** Competencias organizacionales requeridas por un departamento, área, etc, concreto.

***Si se está analizando un sector/es o territorio/s:***

<b>D. En función de su especificidad:</b>
<b>Intersectorial:</b> Aquellas competencias que sean comunes a los sectores analizados.
<b>Sectorial:</b> Son las competencias comunes a un sector.
<b>Subsectorial:</b> Competencias específicas de un subsector.
<b>Por Tipo de Entidad:</b> Competencias específicas de un determinado tipo de entidad, etc.

***Si se está analizando ocupación/es o colectivo/s***

<b>E. En función de la ocupación:</b>
<b>Técnicas:</b> Competencias relacionadas con los conocimientos, destrezas, habilidades y el saber y saber hacer práctico.
<b>Genéricas:</b> Competencias relacionadas con las capacidades, aptitudes, rasgos de personalidad y saber hacer social y cognitivo.
<b>Transversales Técnicas:</b> Competencias relacionadas con los conocimientos, destrezas, habilidades y el saber y saber hacer práctico, comunes en más de una ocupación o colectivo.
<b>Transversales Genéricas:</b> Competencias relacionadas con las capacidades, aptitudes, rasgos de personalidad y saber hacer social y cognitivo, comunes en más de una ocupación o colectivo.

### 7.6.3.2.

#### Desarrollo de las Competencias Genéricas

Como ya se ha definido anteriormente, las competencias genéricas son las relacionadas con las actitudes, rasgos de personalidad y con el saber ser social y cognitivo.

Son competencias que nacen del desempeño personal de la ocupación. Están afectadas por el comportamiento de cada individuo en la ejecución y desarrollo de sus competencias técnicas en cada situación de trabajo. Cada vez están siendo más demandadas por las entidades porque influyen en gran medida en la consecución de situaciones de éxito. Son la consecuencia de la importancia que el factor humano tiene en la consecución de las metas y objetivos previstos.

Poseen la característica de su validez universal, es decir, son aplicables a cualquier tipología (sector, territorio, colectivo). Además tienen mayor perdurabilidad en las ocupaciones, por no encontrarse afectadas, como las competencias técnicas, por la evolución de las nuevas tecnologías. Depende de la manera de actuar que se espera en los comportamientos personales de la entidad.

El proceso a seguir para su inclusión en el mapa de competencias es:

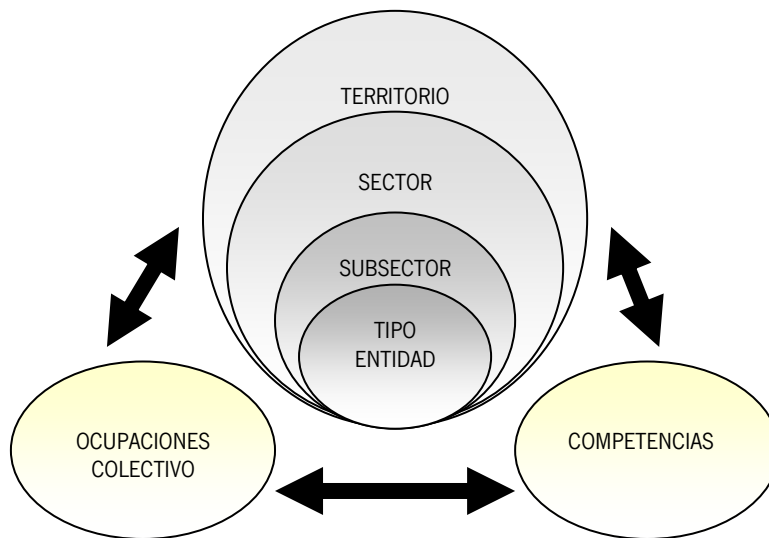
Se deberá efectuar **en primer lugar**, partiendo de la relación completa de competencias genéricas, una selección y adaptación de aquellas que estén relacionadas con las características específicas de la tipología en la que se encuentre (sector, territorio, colectivo) y **en segundo lugar** mediante el cuestionario, la entrevista, etc., identificar (marcar si es necesaria o no) y priorizar la relación resultante tras la elección que debe poseer cada ocupación. El resultado sería el mapa de competencias genéricas, priorizadas por ocupación.

Como material de soporte, se adjunta en el **(Anexo 9. Proceso de soporte. Relación de competencias genéricas)**, *la relación completa de competencias genéricas como situación de partida, con una breve definición de cada una de ellas* y **(Anexo 10. Procesos de soporte. Identificación de las competencias genéricas)**, *que contiene el proceso para la identificación de las competencias genéricas de una ocupación, y los modelos/plantillas explicados.*

## 7.7.

### Elaboración de las Matrices de Relación

Es importante, en la metodología utilizada para la elaboración del mapa de competencias, recalcar la interrelación existente entre ocupaciones, competencias y tipología. Queda reflejado en el siguiente gráfico. La finalidad perseguida es la de poder clasificar las ocupaciones no solo en función de las competencias que esta posee, sino también por tipo de entidad, sectores, territorios, etc.



Como se observa en el gráfico de esta interrelación se pueden definir dos matrices de relación básicas.

**Matriz A:** Ocupaciones – Tipo de entidad.

**Matriz B:** Ocupaciones – Competencias.

### 7.7.1.

#### Identificación de Ocupaciones por Tipología

Uno de los elementos necesarios y fundamentales a identificar y determinar como punto de partida, son las ocupaciones existentes; para con ello poder realizar un “inventario de ocupaciones”, (listado de todas la ocupaciones identificadas) clasificándolas dependiendo su caso, por sector, colectivo, territorio, departamentos, áreas, etc., siguiendo diferentes criterios según las necesidades y características específicas del proyecto.

La ocupación por tanto estará presente en todos los casos, cambiando la clasificación a realizar dependiendo de la tipología y lo que variará será la unidad de segmentación. Se presentan a continuación alguna de las clasificaciones más usuales:

**Ocupaciones/territorio:** Si estamos analizando un territorio, debemos identificar las ocupaciones existentes en el territorio.

**Ocupaciones/sector:** Si estamos analizando un sector determinado, identificaríamos las ocupaciones que configuran el sector.

**Ocupaciones/Colectivo:** Si estamos analizando un colectivo, identificaremos las ocupaciones que configuran el colectivo.

**Ocupaciones/entidad:** Si estamos analizando una entidad, identificaremos las ocupaciones que existen en la entidad.

Como se puede observar las clasificaciones presentadas son simples, pudiéndose realizar clasificaciones complejas, (ocupación/territorio/sector/entidad/colectivo), o aumentar el grado de segmentación de la clasificación (ocupación/sector/subsector/tipo de entidad, etc.) o (ocupación/tipo de entidad/departamento, etc.). La elección de una clasificación simple o más compleja dependerá del grado de profundidad y detalle necesario o exigido en el proyecto.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de realizar el “inventario de ocupaciones”, es la reorganización o clasificación de las ocupaciones identificadas en puestos tipos.

**La reorganización de puestos en ocupaciones tipos es un factor clave cuyo grado de precisión va a depender de la información que nos encontremos y de la definición previa si la hay de los puestos en la entidad.**

Para llevar a cabo esta reorganización/clasificación se tendrá que tener en cuenta una serie de criterios los cuales servirán de soporte para la identificación de los puestos tipos.

#### **Criterios para la realización del inventario de puestos:**

- A) **PUESTO DE TRABAJO:** Conjunto de tareas y responsabilidades que en unas condiciones dadas, constituyen la labor normal de una persona (o de varias en el conjunto de la entidad), sin tomar en consideración su capacidad personal ni su rendimiento.



**B) ÁMBITO DE APLICACIÓN:** Puestos y personas afectados por la valoración de puestos de trabajo.

Puestos vacantes, lista aparte.

### C) CRITERIOS PARA LA HOMOGENEIZACIÓN

■ **PUESTOS DE ESTRUCTURA:** Identificables por ser responsables de una unidad orgánica con cometidos y misiones diferenciados y personas subordinadas.

Caso de que no existiera un organigrama claro, se debería primero comenzar por levantar los organigramas correspondientes a las diferentes áreas de la entidad.

*Possibilidades de homogeneización:*

- Entre unidades que tienen la misma finalidad pero distribuidos geográficamente o funcionalmente, de acuerdo a necesidades organizativas, con la salvedad del mando y volumen de actividad de la unidad.

A veces conviene pensar en una clasificación de puesto-tipo de acuerdo a unidades de actividad diferenciadoras de su importancia o magnitud.

■ **PUESTOS DE EJECUCIÓN:** Responsables del desarrollo de actividades concretas, definidas y encomendadas por los puestos de estructura.

- Directores/as
- Técnicos/as
- Administrativos/as
- Personal de apoyo
- Ayudantes/as
- Etc.

*Possibilidades de homogeneización:*

- Similitud de cometidos, conocimientos, autonomía y responsabilidad.

Es necesario pensar en una homogeneización vertical, de acuerdo al organigrama y transversal, puesto similares ubicados en áreas funcionales y/o geográficas diferentes.

En el anexo se propone un modelo de tabla la cual puede ser utilizada para recoger el inventario de puestos. **(Anexo 11. Proceso de soporte. Modelo inventario de puestos).**

### 7.7.2.

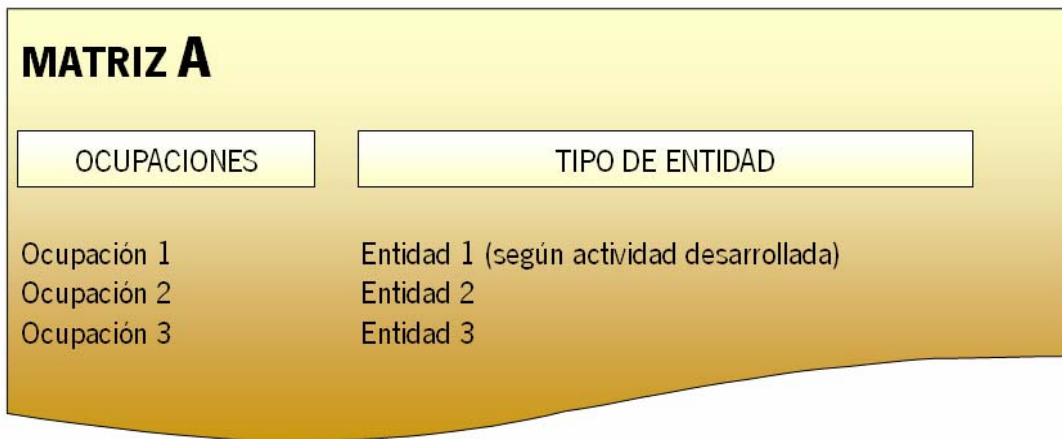
#### Matrices de Relación

Partiendo de las competencias elaboradas, teniendo en cuenta los factores claves detectados, y las aportaciones de los expertos, se adscriben a cada ocupación aquellas competencias que se consideran más adecuadas para el correcto desempeño de las responsabilidades y actividades de cada ocupación.

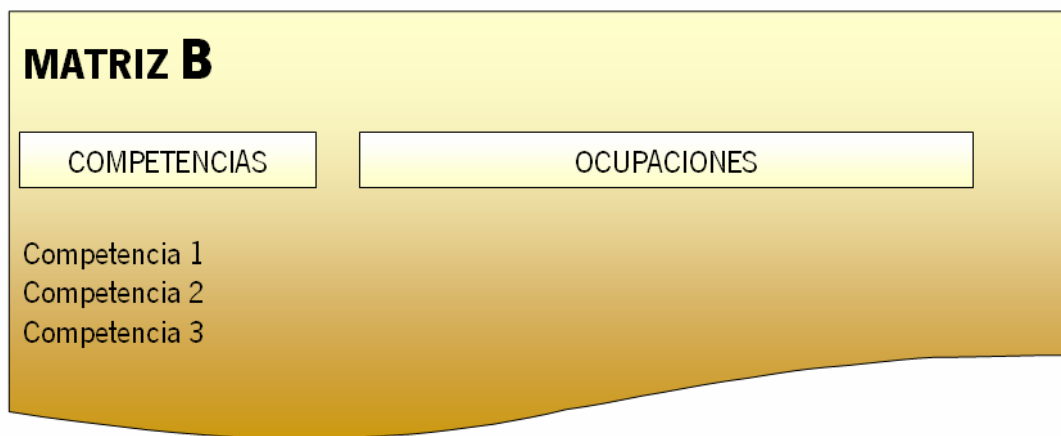
Se ha utilizado la documentación existente, sobre ocupaciones y sus descripciones ayudados con el siguiente soporte:

TERRITORIO:	
SECTOR:	
COLECTIVO:	
OCUPACIÓN:	
DESCRIPCIÓN DE LA OCUPACIÓN	COMPETENCIAS
<p>Responsabilidad 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 1.1</li> <li>• Actividad 1.2</li> <li>• Actividad 1.3</li> </ul> <p>Responsabilidad 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad 2.1</li> <li>• Actividad 2.2</li> </ul>	<p>Por cada responsabilidad y actividades correspondientes se eligen las Competencias con ellas relacionadas, de entre las incluidas en el mapa de Competencias elaborado en puntos anteriores.</p> <p>Dichas Competencias están identificadas por Territorio, Sector, Subsector y tipo de entidad.</p>

Las ocupaciones se relacionan con el nivel de aplicación de las competencias, a través de la matriz ocupación-tipo de entidad según el siguiente formato:



El resultado final se plasma en una matriz de competencias-ocupaciones, con el siguiente formato:



## 7.8.

### Plan previsional de Necesidades de Formación

#### 7.8.1.

##### Diseño

Esta etapa del proceso supone la traducción de las competencias en una previsión de necesidad formativa, para que una vez constatada con el mercado se pueda determinar su necesidad real o priorización. Es la etapa del diseño de la recogida de información e identificación de las ausencias o carencias que en materia formativa pueden aparecer. Debe ser desarrollado siguiendo un doble enfoque: cuantitativo y cualitativo.

##### 7.8.1.1

##### Diseño Cuantitativo

El estudio cuantitativo planteado se realizará a través de un sistema de encuestas (cuestionario, TGN, entrevista) los cuales serán cumplimentados por las entidades y profesionales de los diferentes sectores, territorios, colectivos, etc.

Para que los resultados de la encuesta sean coherentes con los objetivos es recomendable prever las diferentes variables a analizar y preparar convenientemente el “plan de la encuesta”.

Dichas variables deben definirse y agruparse en torno a los centros de interés del proyecto.

1. **Tipología**
2. **Ocupaciones**
3. **Competencias**

Para que la encuesta sea coherente los objetivos perseguidos, además de la información sobre los centros de interés debe recoger información sobre:

4. **Población/personas afectadas por el proyecto**
5. **Áreas geográficas** contempladas

Así será necesario que la encuesta sea capaz de recoger información sobre estas cinco áreas o centros de interés informativos.

A continuación se presenta una orientación acerca de la diferente información que debería de recoger el cuestionario a cumplimentar en la encuesta:

### A. TIPOLOGÍA: SECTOR, TERRITORIO, COLECTIVO

Sector

Subsectores

Tipos de entidad

Otras características, según tipología

Etc.

### B. OCUPACIONES

El cuestionario deberá de recabar información sobre las ocupaciones presentes, intención de contratación, así como la demanda previsible que tendrán esas ocupaciones.

### C. COMPETENCIAS/ NECESIDADES FORMATIVAS PREVISIBLES

Una vez identificadas y definidas las competencias para poder proceder a la fase de estudio cuantitativo (encuesta) es necesario convertir éstas a Ítems que se van a incluir en los cuestionarios.

El proceso de concreción de los Ítems se apoya mediante el siguiente soporte:

LISTADO COMPETENCIAS	VARIABLES A TENER EN CUENTA	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
Competencia 1 Competencia 2 Competencia 3	Representatividad de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor clave</li> <li>• Categoría de la Competencia</li> <li>• Tipos de entidades del Subsector</li> <li>• Ocupaciones</li> </ul> Opiniones de los expertos consultados.  Documentación relativa a otros estudios, planes de Formación de entidades, asociaciones, etc.	Adaptación de las competencias a los diferentes destinatarios del cuestionario.

1. Listado de competencias identificado.
2. Variables a tener en cuenta: aportaciones e información recabada a lo largo del proyecto.
3. Descripción del Ítems: la tercera columna de este soporte, representa el contenido del Ítem, necesidades formativas previsibles a incluir en el cuestionario. Si se está analizando más de un sector, territorio o colectivo, se ha de elaborar uno por cada uno. Si el sector está compuesto por subsectores, habrá que elaborar de igual manera uno por cada subsector.

Al final de este proceso de identificación de los ítems a partir de las competencias predefinidas, se generará una relación Ítem / competencia/s que se ha de presentar en el informe respectivo y que permitirá extender los resultados cuantitativo-cualitativo a las competencias de partida.

Los Ítems deberán de ser identificados con un número correlativo (del 1 para adelante normalmente) para su operatividad (sobretudo si se van a presentar los datos en una base de datos).

Por otro lado en cuanto a la escala para la selección, y en su caso priorización de los Ítems se recomienda utilizar sin valor medio (1, 2, 3, 4) para favorecer la priorización. Además es recomendable utilizar el valor (0), como identificativo de la exclusión de esa necesidad formativa. A continuación se expone la correspondencia con el valor:

- Valor 0 = Necesidad no contemplada.
- Valor 1 = Necesidad de prioridad muy baja.
- Valor 2 = Necesidad de prioridad baja.
- Valor 3 = Necesidad de prioridad alta.
- Valor 4 = Necesidad de prioridad muy alta.

#### D. POBLACIÓN AFECTADA

Es interesante conocer no sólo la importancia que cada entrevistado le da a las necesidades de formación planteadas, sino también hay que contemplar el conjunto de personas que podrían estar relacionadas con dichas necesidades. Para ello se podrán incluir preguntas para recabar información a cerca de:

- Plantilla media de la entidad/es
- Número de personas por cada ocupación identificada

#### E. ÁREA GEOGRÁFICA

Se solicita información sobre la ubicación de la entidad, si se quiere recabar información segmentándola geográficamente.

En el anexo se propone un modelo de cuestionario así como unas recomendaciones generales para la elaboración con todas las variables presentadas, el cual puede ser utilizado para la realización de la encuesta. **(Anexo 12. Proceso de soporte. Modelo de cuestionario).**

### 7.8.1.2.

#### Diseño Cualitativo

Un elemento importante y clave del proyecto es la contribución y aportaciones de los expertos consultados. La finalidad de consulta es la de recabar las opiniones de estos en relación a diferentes cuestiones; tendencias, nuevas tecnologías, prioridades formativas, etc. Estas opiniones se han de recabar antes de la elaboración del cuestionario donde aparecen los diferentes ítems formativos en base a las competencias, así como después de dicho diseño.

Antes del diseño del cuestionario mediante:

- Lectura de documentación
- Reuniones con expertos, estructuradas mediante la técnica de grupo nominal (TGN)

Después del diseño de la encuesta a través de:

- La cumplimentación de los cuestionarios.

Aunque la descripción general de la técnica de grupo nominal (TGN), se presenta en el anexo, dada su importancia se expone a continuación algunas generalidades y el método de desarrollo con las claves del proceso. Para más información ver **Anexo 16. Proceso de soporte. Las reuniones.**

#### ***Descripción de la Técnica de Grupo Nominal (TGN)***

La TGN es una técnica creativa para el análisis de problemas con un propósito especial: combinar opiniones individuales para permitir la toma de decisiones.

Es una técnica que permite incrementar la capacidad creativa del grupo para generar ideas, descomponer problemas y proponer soluciones.

Fundamentalmente es una técnica para generar ideas y obtener conclusiones de manera rápida.

#### ***Desarrollo del método***

El desarrollo de la TGN que se ha de seguir en la elaboración del proyecto se estructura en torno a un grupo de expertos o conocedores de la tipología que nos ocupe (sector, territorio, colectivo) a quienes se le solicita su colaboración en el sentido de aportar ideas en relación a los temas o preguntas planteadas.

Las claves del proceso son:

- La generación silenciosa de ideas por escrito.
- La agrupación de las ideas de los participantes en un panel.
- La discusión de cada una de las ideas para su clasificación.
- Las votaciones individuales para priorizar dichas ideas.

A modo de ejemplo se presentan tres preguntas que pueden ser planteadas:

- ¿Cuáles son las tendencias actuales y tecnológicas?**
- ¿Cuáles son las ocupaciones más demandadas y emergentes?**
- ¿Cuáles son las necesidades formativas más prioritarias?**

La respuesta resultante de los expertos a la primera pregunta, servirá como criterio previo y enfoque al análisis de las carencias formativas, junto con otras fuentes y contribuirá a la caracterización y definición de las competencias estratégicas.

Las respuestas resultantes de las dos últimas preguntas, ayudarán a la valoración (priorización) de las ocupaciones por un lado y por otro lado de las carencias que pueden ser detectadas.

### 7.8.2.

#### Ejecución

Supone la puesta en práctica de la recogida de información, que habitualmente se traduce en un determinado procedimiento de encuestación o pregunta a determinados colectivos.

#### 7.8.2.1.

##### Gestión Plan de Encuesta

El alcance y amplitud de la encuesta dependerá de la tipología a la cual se pretenda realizar la detección de necesidades de formación.

El método para el envío y posterior tratamiento de los datos se podrá realizar de diferentes formas; postal, telemática, en persona, tratamiento en base de datos, Excel, etc.

La elección dependerá de factores económicos, temporales y de la dimensión o número de entidades o personas a la que se pretenda alcanzar.

#### 7.8.2.2.

##### Identificación de la Muestra

Dado que en una multitud de ocasiones será inviable encuestar a la totalidad del universo objeto de estudio, se hace preciso trabajar sobre muestras representativas de dicha realidad. Sin ánimo de ofrecer una formación estadística se presentan pautas de identificación y configuración de una muestra.

En primer lugar habrá que identificar la tipología (sector, territorio, colectivo) objeto del proyecto y determinar el universo sobre el que determinar la muestra.

Se crea una tabla en la que por tipología se asocie el universo correspondiente de entidades existentes, (las entidades se buscarán mediante fuentes de información disponibles, bases de datos, etc.).



TIPOLOGÍA (Sector, Territorio, Colectivo)	UNIVERSO

En segundo lugar habrá que elegir la muestra sobre la que realizaremos la posterior encuesta.

Se analizarán los datos del universo y si éste se encuentra por debajo de 100.000 elementos se considerará que se está ante una población finita. En el caso de que el estudio sea sobre una población pequeña y controlada, por ejemplo una única entidad, la muestra será igual al universo.

En tercer lugar se deberá de fijar el número de sujetos que conformará la muestra para que esta sea representativa, para ello se adjunta en el **Anexo 13. Proceso de soporte. Tabla estadística**, la tabla para la determinación del número de elementos de una muestra extraída de una población finita.

Normalmente para la determinación de la muestra, se presentan los siguientes parámetros estadísticos habituales: nivel de confianza 95,5% y un error muestral del +/- 4%.

Por otro lado ha de tenerse en cuenta y establecerse unos parámetros mínimos para asegurar, unas cuotas mínimas, tanto de representatividad de las ocupaciones analizadas como la representatividad geográfica.

### 7.8.2.3.

#### Plan de Encuesta

El proceso de encuesta recomendado independientemente del método elegido es dirigir la encuesta a las siguientes personas, en orden de interés decreciente:

- Responsable de formación
- Responsable de recursos humanos
- Director/Gerente
- Encargado

Es importante mantener reuniones periódicas con los responsables o encargados de realizar la/s encuestas, así como, realizar un control estadístico para ver la evolución de los resultados de las encuestas, por si fuese necesario aplicar medidas correctoras y para lograr un mejor aprovechamiento de la encuesta.

Por último se plantea que la duración media aproximada para garantizar un número elevado de respuestas debe de ser de entre 15/20 minutos como máximo.

## C. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

**E**l objetivo de la etapa de análisis y diagnóstico es definir el conjunto de necesidades de formación. En esta fase se conocerán las necesidades que han surgido de las encuestas realizadas, además de recoger las opiniones de los expertos que han sido expresadas y valoradas en las reuniones de técnica de grupo nominal.

Las primeras se refieren a datos cuantitativos, donde la información se obtiene a través de ítems o preguntas, y las segundas a datos cualitativos, donde la información se consigue mediante la opinión de los expertos.

Una vez que se han analizado las necesidades de formación, se pasará a validar los resultados que se han obtenido, para la que se establecerán medias de contraste y control para los posibles errores que se hayan cometido.



## 7.9.

### Análisis de las Necesidades de Formación

#### 7.9.1.

##### Mapa de Necesidades de Formación

Llegados a este punto del proceso metodológico se trata de poder determinar, como conclusión del proceso de encuesta, el conjunto de las necesidades de formación existentes en la entidad. El sistema de detección de necesidades permite conocer necesidades de formación cuantitativas, derivadas de la encuesta realizada a entidades, y cualitativas, recogidas de las opiniones de los expertos, expresadas y valoradas durante las reuniones estructuradas.

Las necesidades formativas se detectan a través de dos vías: cuantitativa y cualitativa.

#### 7.9.2.

##### Necesidades Cuantitativas

El sistema de detección de necesidades a través de la encuesta permite obtener información del análisis directo de los ítems o preguntas que tienen los diferentes cuestionarios que se han utilizado, priorizados por los entrevistados, además del sistema de gestión analítico que permite interrelacionar los datos e informaciones del cuestionario con los criterios de segmentación o con los elementos que componen el sistema, es decir, competencias y ocupaciones.

Posteriormente se muestran las opciones que permite el sistema de gestión de encuesta, donde se pretende explicar el tipo de respuestas que se pueden conseguir, la variable de análisis y el contenido de información resultante en relación con las necesidades formativas.

## RESPUESTAS LIGADAS A LAS OCUPACIONES

### VARIABLE DE ANÁLISIS

Nº de personas por Ocupación

% personas por Ocupación

Valores medios de personas por Ocupación

Nº de entrevistados que eligen cada Ocupación

% entrevistados que eligen cada Ocupación

### CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN

Nº de personas por Ocupación.

Importancia relativa de la Ocupación en el ámbito del Sector, Subsector, Territorio, Colectivo o tipo de entidad.

Nº medio de personas por Ocupación.

Nº de entidades que contestan que tienen esa Ocupación en su estructura ocupacional.

Perfil de Ocupaciones de cada entidad. Ocupaciones más significativas de cada entidad.

## RESPUESTAS LIGADAS A LAS PREGUNTAS DE NECESIDADES FORMATIVAS DEL CUESTIONARIO

### VARIABLE DE ANÁLISIS

Representatividad de cada Ítem

Puntuación media de cada Ítem (con 0)

Puntuación media de cada Ítem (sin 0)

Ordenación de los Ítems en función de las respuestas emitidas distintas de 0

### CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN

% de valoraciones distintas de 0 (0 = "Sin aplicación). Valores muy altos, próximos al 100%, indican una gran aplicación del Ítem en las entidades encuestadas, o lo que es lo mismo que es considerada como Necesidad Formativa, con mayor o menor valoración.

Puntuación media que alcanza cada Ítem en un intervalo de 0 a 4. Valores altos significan que es una Necesidad Formativa muy valorada.

Puntuación media en un intervalo de 1 a 4. Se excluyen los 0. Por lo que, valores altos aquí y bajos en el anterior significan que ha sido valorado alto por un colectivo, no por la totalidad.

Ordenación de todos los Ítems (Necesidades Formativas) por Subsector Valorados.

VARIABLE DE ANÁLISIS	CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN
Ordenación de los Ítems en función de la puntuación media (con 0)	Ordenación de todas las preguntas de un Subsector o tipo de entidad, valoradas de 0 a 4. Se incluyen los valores 0.
Ordenación de las preguntas en función de la puntuación media (sin 0)	Permite clasificar las Necesidades Formativas por tramos, según distribución estadística (cuartiles). Ídem valoradas de 1 a 4.

Para analizar toda la información obtenida en la encuesta y poder establecer conclusiones que permitan valorar el grado de necesidad o importancia del Ítem, se establecen cuatro categorías de Ítems, identificadas con los valores de 1 a 4 y que representan los cuatro cuartiles (en los procesos estadísticos cada uno de los cuatro tramos en los que se divide una curva normal) de la distribución de las puntuaciones:

Categoría 1	Primer cuartil: Representa el 25% de los Ítems menos valorados
Categoría 2	Segundo cuartil: Representa a los Ítems que dejan por debajo el 25% de los menos valorados y por encima, el 50% más valorados
Categoría 3	Tercer cuartil: Representa el criterio de puntuación que deja por encima al 25% de las puntuaciones más altas y por debajo el 50% de los Ítems menos valorados
Categoría 4	Cuarto cuartil: Representa el 25% de los Ítems de mayor puntuación, por debajo están los Ítems que representan el 75% menos valorados

Así, todos los Ítems quedan clasificados en cuatro categorías. La interpretación de estas cuatro categorías, en cuanto a importancia percibida por los encuestados, sería la siguiente:

**Categoría 1:** Ítems muy poco importantes

**Categoría 2:** Ítems poco importantes

**Categoría 3:** Ítems bastante importantes

**Categoría 4:** Ítems muy importantes

Los Ítems están identificados con sus competencias origen, y éstas a su vez con las ocupaciones, por lo que se pueden relacionar las necesidades formativas priorizadas en la encuesta con las ocupaciones del sector, subsector, colectivo, territorio y tipo de entidad.

Todo esto permite, por cada ocupación, identificar las necesidades formativas, y sus prioridades.

### 7.9.3.

#### Necesidades Cualitativas

La aportación de los expertos consultados es un elemento muy importante en el estudio, ya que su opinión en relación a las necesidades formativas son más prioritarias para las entidades.

Una vez realizado el análisis cualitativo, se han detectado las principales necesidades formativas que consideran los expertos, incorporando esta valoración a las ya obtenidas a través de la encuesta.

Para ello se ha de definir una nueva prioridad, denominada por ejemplo “prioridad final” y es el resultado de sumar a la categoría obtenida en la encuesta un valor de 0 a 2 puntos según el siguiente esquema de puntuación:

- Categoría +2: Son los Ítems que los expertos consultados conceden máxima importancia.
- Categoría +1: Son los ítems que los expertos conceden importancia intermedia.
- Categoría +0: Son los Ítems que los expertos conceden importancia menor.

De este modo, se concluye que el valor de priorización final de los Ítems, pueden tener una categoría global de 1 a 6 con el siguiente significado:

1. Prioridad mínima
2. Prioridad baja
3. Prioridad media-baja
4. Prioridad media-alta
5. Prioridad alta
6. Prioridad máxima

#### 7.9.4.

#### Resultados del Análisis y Diagnóstico

#### Como resultados finales se debe ser capaz de obtener la siguiente información:

- Necesidades formativas previsibles, resultante de la contestación de las preguntas del cuestionario.
- Competencias relacionadas con dichas necesidades formativas, resultantes del estudio de competencias realizado.
- Ocupación o ocupaciones que incluyan dichas competencias, resultante de las relaciones establecidas en las matrices de relación, ocupación/competencia.
- Mantenimiento o eliminación de la formación identificada, resultante de la priorización realizada en el cuestionario.
- Detección de nuevas necesidades de formación, resultante de las reuniones y entrevistas con expertos y el cuestionario realizado.
- Desarrollo de proyectos formativos concretos, resultante del análisis y diagnóstico de necesidades de formación.

#### Proceso de análisis y diagnóstico de las acciones formativas existentes

##### Valoración y selección de las acciones formativas existentes

El proceso que se debe de seguir para la valoración de las acciones formativas existentes es:

- a) Elaborar la lista de acciones formativas
- b) Identificar las acciones formativas existentes
- c) Determinar la media de las categorías globales (solo en el caso de que sean más de uno)
- d) Asignarle a cada acción formativa una categoría global media (de 1 a 6), como resultado de redondear el valor obtenido en el punto anterior
- e) Ordenar las acciones formativas por categorías

Esta priorización permitirá planificar la oferta formativa

#### Proceso de análisis y diagnóstico de las acciones formativas nuevas

##### Inventario de nuevas acciones formativas

El proceso que se debe seguir para la valoración de las acciones formativas existentes es:



- a) Identificar acciones formativas que no aparecen en el listado realizado y utilizado en la encuesta.
- b) En el caso de que estemos realizando el estudio en un sector, territorio, colectivo, comprobar que las acciones formativas no aparecen en otra lista de otro sector, territorio, colectivo.
- c) Una vez identificadas valorarlas conforme al proceso anterior.
- d) Contrastar por última vez que las acciones formativas identificadas no aparecen en la oferta existente actualmente
- e) Identificar e inventariar las acciones formativas resultantes del punto anterior como nuevas acciones formativas.

### Valoración y selección de las nuevas acciones formativas

- a) El inventario resultante de acciones formativas será el resultado del punto anterior, antes de incluirla como nueva oferta formativas se recomienda realizar una valoración de su idoneidad y conveniencia.

Se proponen los siguientes ejemplos a valorar:

- El contraste entre la categoría global dada en la encuesta y la opinión de los expertos.
- La ocupación u ocupaciones relacionadas con las acciones formativas inventariadas.
- La población afectada por las ocupaciones de referencia.

## 7.10.

### Validación de Resultados

Un elemento importante a tener en cuenta a la hora de realizar un proyecto de detección de necesidades de formación es la validación de las acciones (tareas) desarrolladas, este mecanismo de validación se fija normalmente en cada una de las fases que desarrollaremos a lo largo del proyecto y su principal objetivo es establecer medidas de contraste y control para detectar posibles errores que se hayan podido cometer.

La validación podrá realizarse tanto con personas de su entidad si es un trabajo interno o mediante la fijación de reuniones con grupos de expertos o con su cliente externo.

*A continuación se presenta un **ejemplo**, en el cual mediante la fijación de reuniones se van validando diferentes aspectos del proyecto de detección de necesidades de formación.*

*Este diagnóstico consistiría en 6 reuniones o mesas de expertos que se celebrarían de un modo periódico, cada 10 días aproximadamente entre los meses de marzo y mayo de 2008. En ellas, partiendo de los conceptos más generales se tratarían de definir los aspectos más concretos de la NECESIDADES FORMATIVAS.*

#### **Reuniones celebradas**

Sesión	Fecha	Objetivos de la Reunión
1 <sup>a</sup>	00/00/2008	- Explicar a los Expertos participantes la METODOLOGÍA a seguir.
2 <sup>a</sup>	00/00/2008	- Identificar los PROCESOS existentes.
3 <sup>a</sup>	00/00/2008	- Validar las conclusiones extraídas de la reunión anterior. - Identificar las ACTIVIDADES asociadas a cada proceso identificado en la reunión anterior.
4 <sup>a</sup>	00/00/2008	- Validar las conclusiones de la reunión anterior. - Identificar las COMPETENCIAS de cada actividad identificada.
5 <sup>a</sup>	00/00/2008	- Validar las Conclusiones extraídas de la reunión anterior. - Identificación del PERFIL TIPO, según las competencias identificadas, existente en las personas empleadas. - Identificación del PERFIL EXCELENTE, deseado para las personas empleadas.
6 <sup>a</sup>	00/00/2008	-Validación de las CONCLUSIONES FINALES extraídas a lo largo de todo el Diagnóstico de Necesidades Formativas realizado. - Cuestionario sobre la METODOLOGÍA de impartición de la FORMACIÓN.

### ORDEN DE LAS REUNIONES

\* En la primera y segunda reunión no se presentaron ni validaron conclusiones, ya que en las reuniones precedentes aún no se habían extraído.

Presentación y validación de las conclusiones anteriores \*

Presentación de nuevas hipótesis

Debate entre los expertos

Conclusiones de la reunión

## D. RESULTADOS

**E**l objetivo de la etapa de resultados es dar a conocer las conclusiones del estudio de detección de necesidades formativas realizado, tanto a los agentes internos de nuestra entidad como a todo agente externo que haya participado en la elaboración del mismo o que esté interesado en conocer los resultados de un estudio de estas características.

La correcta difusión de los resultados supone una oportunidad para poner en valor todas las actividades realizadas y la consecución de los objetivos planteados ante los diversos colectivos y participantes intervinientes.

En este punto, se muestran una serie de características referentes a la calidad de la presentación de resultados, que guían al lector para realizar una correcta transmisión de la información.

La elección al mostrar los resultados será de uno o varios soportes, aunque se recomienda que se apoye en el mayor número de instrumentos, ya que facilitará el poder documentarse para mostrar el resultado final. Se habla de bases de datos, fichas técnicas, informes, CD-ROM, DVD, gráficos y tablas datos, y se explica para cada uno de ellos cómo hacer una óptima utilización de éstos.

## 7.11.

### Documentación y Presentación de Resultados

Una vez realizado el proyecto, es importante hacer una correcta difusión de sus resultados para que cobre sentido su realización, de tal manera que podrá tener un mayor alcance y podrá ser utilizado por otros profesionales. Éstos, a su vez, podrán difundir al igual sus proyectos y, así, se logrará visualizar los diferentes estudios que han realizado para aprender de lo que ellos ya han aprendido.

Al presentar los resultados se debe conseguir que sean de gran calidad, pudiendo reunir las siguientes características:

1. **PRECISIÓN:** Informar sobre la detección de necesidades formativas tal como es.
2. **OBJETIVIDAD:** Informar sobre los hechos que van a suceder, en lugar de las propias percepciones o los sentimientos en relación a los hechos.
3. **COMPLETA:** Informar sobre los acontecimientos que sean pertinentes.
4. **SELECTIVIDAD:** Informar sólo sobre los eventos que sean oportunos.
5. **IMPARCIALIDAD:** Informar sobre todos los sucesos.
6. **CLARIDAD:** Explicar la situación en términos claros para el destinatario.

En la actualidad, pocos pueden dudar que Internet se haya convertido en la plataforma de comunicación social más importante del mundo. Es una infraestructura económica y sencilla que permite la circulación de información libremente; esta información se puede difundir a través de publicaciones y boletines informáticos. Entre sus ventajas podemos decir que ofrece la posibilidad de transmitir grandes cantidades de información, o que permite conectar a usuarios que trabajan con distintas plataformas y, además, trabaja en tiempos relativamente reducidos; por lo que, se puede colgar en la red el proyecto con el fin de que profesionales de cualquier lugar del mundo que quieran realizar un Estudio de Necesidades, puedan tener acceso a otros estudios relacionados con la Detección de Necesidades Formativas.

Otra forma de difusión, es a través de jornadas de presentación del proyecto que se ha llevado a cabo para que el estudio se pueda difundir con una información que tenga una mayor trascendencia; al igual, se pueden hacer publicaciones del mismo para que pueda consultarse.

A nivel interno, se podrán presentar y comunicar los datos del proyecto para que el personal de las distintas entidades tenga información sobre el estudio de Detección de Necesidades de Formación llevado a cabo en su entidad. Se puede realizar a través de folletos, notas internas o intranets, la cual está considerada como un pilar básico de la Gestión del Conocimiento, ya que posibilita y favorece el trabajo y la comunicación en red superando las barreras del espacio. En el **Anexo 14. Proceso de soporte. Documentación y presentación de resultados** se ofrecen algunos ejemplos sobre cómo presentar los resultados.

## E. EVALUACIÓN

**E**l objetivo de la etapa de evaluación es ver si los resultados que se han obtenido en la detección de necesidades de formación han sido satisfactorios y han producido cambios que suponen una mejora.

La evaluación se traduce en un control de calidad sobre lo que se hace para luego tomar decisiones. Se produce durante todo el proceso, ya que en cualquier fase se puede ir identificando si lo que se realiza está dando los resultados esperados. Para ello se utilizarán métodos cualitativos como la entrevista o la observación directa en el puesto de trabajo; y métodos cuantitativos como la evaluación del impacto de la detección de necesidades de formación y la respuesta a los cuestionarios.

Con la evaluación, se puede averiguar si el camino que sigue el proceso que se está llevando a cabo es el deseado, además de ver si están produciendo los cambios que se esperan para llegar a las metas que se han propuesto.

## 7.12.

### El Proceso de Evaluación

La evaluación de un proceso de detección de necesidades de formación, se define como el análisis sistemático de los procesos usados junto a un conjunto de criterios e indicadores para determinar el grado de cumplimiento de esos procesos dentro de los objetivos de calidad, coste y planificación.

El desarrollar un proceso de evaluación del proyecto, tiene como finalidad establecer un proceso de medición del comportamiento de las diversas etapas y procesos para generar información sobre la que tomar decisiones de mejora.

Tienen particular importancia **dos tipos** de evaluaciones:

- Aquellas que tienen como fin ejercer una acción sobre el **proceso nuclear** (desarrollado en las distintas etapas o fases). Se puede decir que es una evaluación enfocada hacia el proceso la cual deberá realizarse en diferentes momentos, ya que es el núcleo de la actividad desarrollada a lo largo del proyecto.

Se habla realmente de proceso si cumplen las siguientes características o condiciones:

1. Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS.
2. El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
3. Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar transversalmente la entidad.
4. Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta qué, no al cómo.
5. El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

- Aquellas que tienen como fin determinar la calidad del **producto final**. Evaluación enfocada hacia el producto.

La información que proporciona la evaluación sirve para que el responsable de la Detección de Necesidades Formativas disponga de información relevante con el fin de analizar si el proceso cumple con el objetivo marcado y pueda tomar decisiones al respecto.

La evaluación será satisfactoria en la medida en la que se hallan cumplido los objetivos que se han propuesto al comienzo del proceso. La evaluación permitirá detectar el momento en que se produce una dificultad, las causas que lo provocan y las correcciones necesarias que se deben introducir. Los factores claves de éxito servirán de apoyo en cada fase del proceso.

La evaluación cumple las siguientes **funciones**:

- **FUNCIÓN ORIENTADORA:** Orientar sobre aspectos básicos que se deben alcanzar a lo largo de todo el proceso.
- **FUNCIÓN FORMATIVA:** La evaluación ayuda a tomar medidas en el momento oportuno sin esperar a situaciones de riesgo. Permite valorar su desarrollo en un contexto determinado y actuar para mejorarla durante el transcurso del proceso.
- **FUNCIÓN SUMATIVA:** Es aplicable a los resultados alcanzados y valorar el grado de consecución, es decir, conocer si los objetivos se han logrado o no, si se han producido cambios. Permite tomar medidas a medio o largo plazo.
- **FUNCIÓN DE HOMOLOGACIÓN:** Evaluar exige tomar como referencia criterios y estándares de validez universal.
- **FUNCIÓN DE CALIDAD:** Parte de la satisfacción de los clientes internos y externos y la medición de la eficacia del proceso. Esta evaluación permite abordar cambios e innovaciones.

En esta línea, se debe aludir a las acciones de mejora como herramientas encaminadas a evitar futuros problemas en el funcionamiento de determinadas fases del proceso y a proponer los trabajos necesarios para que un problema concreto no vuelva a producirse en el futuro.

Existen dos tipos de acciones de mejora:

1. **PREVENTIVAS:** Se registran antes de que se produzca un problema, con objeto de prevenir o evitar que llegue a ocurrir.
2. **CORRECTIVAS:** Su misión es que se tomen las acciones necesarias para que un determinado problema detectado no vuelva a producirse.

Como herramientas de evaluación, en el anexo se propone un modelo que puede ser utilizado para la evaluación del proceso de Detección de Necesidades de Formación. **(Anexo 15. Proceso de soporte. Evaluación).**



# 8

## MEJORES PRÁCTICAS

## MEJORES PRÁCTICAS

Las mejores prácticas son aquellas acciones que representan las herramientas, la información y las ideas más significativas con el fin de dar las mejores soluciones posibles que puedan resultar innovadoras, además de efectivas y eficaces para un problema dado. Esto nos permite rápidamente aprender sobre lo que funciona, analizar las tendencias del mercado y de los sectores, adquirir información concebida en la práctica, y compartir soluciones con otros profesionales y grupos de expertos que viven y han vivido problemas semejantes.

Las buenas prácticas nos sirven como instrumento de mejora en la detección de necesidades formativas, apoyándose en lo que efectivamente marcha; con ello, podremos compartir y transmitir el conocimiento y la experiencia mediante el aprendizaje; es una manera de aprender de las experiencias de los demás.

Como consecuencia, una guía de mejores prácticas en el diagnóstico de necesidades formativas es un instrumento de referencia estandarizada y de forma sistemática que está compuesto por procedimientos, procesos y fases que podemos seguir para llegar al resultado final, el cual se traduce en un informe de necesidades formativas.

En adelante, se muestran una serie de estudios realizados relacionados con la detección de necesidades de formación. En cada uno de ellos se presentan de manera destacada la denominación y el objetivo del estudio y las recomendaciones surgidas al final del mismo como elementos que intervinieron de manera definitiva en el éxito del trabajo emprendido. Estas recomendaciones suponen, en su conjunto, una guía de mejores prácticas para aplicar a proyectos similares.

## “DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS Y DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN PARA EL SECTOR MEDIOAMBIENTAL EN ANDALUCÍA” 2001-2004 (JUNTA DE ANDALUCÍA)

### ■ El proyecto y quién lo desarrolla

El proyecto se centra en analizar cuáles son las necesidades de formación del personal funcionario de la Consejería de Medio Ambiente durante el periodo de 2001-2004, para más tarde diseñar un plan de formación acorde y adaptado a las prescripciones de los trabajadores y las estrategias del Organismo Público.

### ■ El objetivo general

El objetivo general del estudio fue mejorar las competencias relativas a aspectos técnicos relacionados con el Medio Ambiente, como un elemento transversal de educación y sensibilización, así como formación relacionada con las habilidades relativas a comunicación, organización, gestión, eficacia y calidad. Se necesitaba mejorar la comunicación interna entre los diferentes Servicios y Delegaciones del conjunto de la Consejería.

### ■ Recomendaciones claves de éxito

Las claves de éxito de este proyecto se centraron en la escucha activa por parte de las personas que realizaron el estudio durante la fase de definición de objetivos.

Empatizar con los móviles de la detección de necesidades formativas fue clave. Se pretendía, entre otros objetivos, sensibilizar al personal de la Consejería en aspectos medioambientales, así como fomentar la comunicación interdepartamental para una gestión más óptima del conocimiento.

Estos dos aspectos estratégicos enfocaron toda la realización de las siguientes fases del proceso del estudio.

## “ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS Y ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN EL SECTOR EBANISTERÍA” (JUNTA DE ANDALUCÍA) Año 2001

### ■ El proyecto y quién lo desarrolla

El estudio analiza las posibilidades que tiene la figura del carpintero-ebanista de insertarse en el mundo laboral en las provincias de Cádiz, Huelva y Sevilla dentro de los subsectores de fabricación de estructuras de madera y piezas de carpintería y ebanistería para la construcción - CNAE 20.3-, y fabricación de muebles, correspondiente al CNAE 36.1. Además, analiza cuáles son las necesidades de formación de los subsectores anteriormente mencionados, atendiendo a los requerimientos del empresariado en cuanto a las competencias necesarias que debe tener el carpintero-ebanista para desempeñar eficazmente su oficio.

### ■ El objetivo general

El objetivo general es un diseño de un itinerario formativo y de orientación para que una persona pueda adquirir esas competencias requeridas por el sector en dos años y pueda cualificarse como carpintero-ebanista con la categoría de oficial de segunda.

### ■ Recomendaciones claves de éxito

La clave de éxito de este proyecto fue el “acercamiento directo y en persona” con los profesionales y organizaciones del sector de la ebanistería en Andalucía.

Se elaboró una base de datos de las entidades del sector que estructuraba toda la información necesaria para acceder al mercado.

Se mantuvieron entrevistas individuales con un porcentaje elevado de los profesionales del sector. La muestra de la encuesta fue representativa, el nivel de respuesta muy elevado.

Se desarrolló un itinerario pedagógico muy centrado en las competencias que requería el sector para que la figura del ebanista desarrollara una ocupación eficaz dentro de cualquier tipología de entidad.

“ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS EN LOS SECTORES AGRARIO, BIENES CULTURALES, COMERCIO, MEDIO AMBIENTE Y TURISMO” (JUNTA DE ANDALUCÍA)  
Año 1997

■ El proyecto y quién lo desarrolla

Este proyecto se trata de un estudio de detección de necesidades formativas en las PYMES` s andaluzas de cinco sectores de actividad: agrario, bienes culturales, comercio, medio ambiente y turismo, basándose en el eje básico de las competencias como elemento de ventaja. El estudio se enmarca en el Proyecto INATEC- Andalucía desarrollado por la Consejería de Trabajo e Industria de la Junta de Andalucía, a través de su Dirección General de Formación Profesional y Empleo.

■ El objetivo general

El objetivo general es contribuir a la adaptación de los trabajadores a las transformaciones industriales y mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo, con vistas a favorecer el crecimiento, el empleo y la competitividad de las empresas de la Unión Europea.

■ Recomendaciones claves de éxito

Las claves de éxito de este proyecto se centraron en el desarrollo de una metodología adaptada a los objetivos del estudio que proponía la validación de la oferta formativa de la Administración Pública.

La metodología diseñada se centró en el desarrollo de las competencias organizacionales y personales, teniendo en cuenta los factores de éxito de los sectores, las tipologías de empresas y ocupaciones tipo.

Del mismo modo se diseñó una encuesta que abarcara una representatividad óptima, teniendo en cuenta las diferencias existentes entre los subsectores de cada mercado analizado.

“ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS Y ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN LOS SECTORES DE PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS, TELECOMUNICACIONES Y SANIDAD EN ANDALUCÍA” (JUNTA DE ANDALUCÍA) Año 2001

■ El proyecto y quién lo desarrolla

Este estudio se enmarca en los programas de formación profesional ocupacional de la Junta de Andalucía, concretamente en el Programa de Acciones para la mejora de la formación profesional ocupacional. El concepto de este programa es promover acciones que propicien una mejora de la calidad y la dotación de nuevos instrumentos de gestión a la formación profesional ocupacional y el empleo.

■ El objetivo general

El objetivo general del estudio es mejorar la planificación de la oferta formativa a ofrecer por la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico, a través de una detección de necesidades de formación basada en las competencias requeridas por las ocupaciones que operan en los distintos sectores que se estudian.

■ Recomendaciones claves de éxito

En este estudio fue clave el diseñar y gestionar adecuadamente las reuniones con las personas expertas de cada sector.

Era imprescindible contar con el conocimiento técnico y específico de los profesionales de los sectores, para analizar, estructurar y definir las variables que definían cada mercado analizado.

Se invirtió el tiempo óptimo para identificar a las personas expertas cuya aportación era imprescindible. Motivarlas en su participación, así como obtener información consensuada y precisa previa al diseño y elaboración de la encuesta.

“ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS Y ANÁLISIS DE COMPETENCIAS EN LOS SECTORES DEL VINO Y DEL ACEITE EN ANDALUCÍA” (JUNTA DE ANDALUCÍA) Año 2000

■ El proyecto y quién lo desarrolla

La Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico realiza, como desarrollo de los acuerdos suscritos entre la Junta de Andalucía y los agentes económicos sociales, un estudio para contribuir a un mayor conocimiento de los sectores del vino y del aceite en Andalucía por parte de cualquier agente económico y social, y permitir a las administraciones lograr una mejor adecuación de las políticas de empleo a la realidad.

■ El objetivo general

El objetivo de este estudio es analizar la capacidad global de los sectores del vino y del aceite en Andalucía para ser la base de nuevas actividades o que se consoliden las actuales.

■ Recomendaciones claves de éxito

Las claves de éxito de este estudio se focalizaron en invertir el tiempo de calidad necesario para conocer y estructurar los sectores, para el diseño óptimo de una encuesta representativa.

Se respetaron las diferencias geográficas y se integró la diversidad de ocupaciones existentes por cada tipología de empresa.

Se diseñó una herramienta tecnológica que facilitaba el acceso de la información obtenida tras la encuesta, siendo adaptada a los posibles usuarios de la misma.

## “ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS EN LA PROVINCIA DE SEVILLA (UTEDLT)” (JUNTA DE ANDALUCÍA) Año 2002

### ■ El proyecto y quién lo desarrolla

La Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía desarrolla este estudio para los profesionales de la formación profesional que se incluye dentro del programa de perfeccionamiento técnico-didáctico.

### ■ El objetivo general

El objetivo del estudio es adquirir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de una detección de necesidades de formación basada en competencias.

### ■ Recomendaciones claves de éxito

El elemento clave de éxito de esta detección de necesidades de formación se basó en la formación práctica, así como acompañamiento de los profesionales adscritos a cada UTEDLT para el desarrollo de la detección de necesidades formativas en el territorio correspondiente.

La adaptación de la metodología a las características de cada territorio, teniendo presente, la importancia de priorizar los sectores que demandaran mayor número de empleo, así como aquellos que fueron denominados nuevos yacimientos de empleo.



“ESTUDIO SOBRE EL EMPLEO Y ANÁLISIS EN EL SECTOR AERONÁUTICO. ANÁLISIS DE EMPLEABILIDAD DE PERSONAS DESEMPLEADAS MAYORES DE 45 AÑOS”  
(JUNTA DE ANDALUCÍA) Año 2003

■ El proyecto y quién lo desarrolla

La Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía desarrolla este estudio para que sirva de herramienta para la programación y solicitud de actividades formativas en el sector aeronáutico y el colectivo de personas mayores de 45 años desempleada en Andalucía, con lo que se contribuirá a generar un empleo que es de desear sea un empleo de calidad, con cualificación competitiva y que permita satisfacer tanto la demanda de los puestos de trabajo por parte de los desempleados, como la exigencia de más adecuación de los trabajadores a las demandas empresariales.

■ El objetivo general

El objetivo de este estudio es identificar las competencias y perfiles profesionales asociadas a ellas de la industria aeronáutica y de las personas desempleadas mayores de 40 y/o 45 años en Andalucía para facilitar a todos los agentes económicos y sociales la puesta en práctica de acciones que redunden en la mejora de la empleabilidad de las personas y de la competitividad de las empresas.

■ Recomendaciones claves de éxito

En estos estudios se desarrolló una metodología de seguimiento basada en parámetros de calidad que reconducía cualquier desviación de su desarrollo con los objetivos principales del proyecto.

En relación al estudio referente al colectivo de personas mayores de 45 años, se cambió el enfoque de sector por el de grupo de personas con características comunes.

Este aspecto, hizo rediseñar la metodología, centrándola en las competencias genéricas y técnicas que se requerían a las personas integrantes del colectivo. Competencias que fueron señaladas y consensuadas por las Organizaciones integrantes de los sectores y mercados demandantes de empleo de calidad.

“ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS EN EL SECTOR TURISMO Y SERVICIOS A LA TERCERA EDAD EN CÓRDOBA CAPITAL”  
(JUNTA DE ANDALUCÍA) Año 2003

■ El proyecto y quién lo desarrolla

Este estudio de la Junta de Andalucía se centra en el sector turístico y servicios a la tercera edad del municipio andaluz de Córdoba capital, donde se hace previsible la creación de nuevas ocupaciones así como exigir una mayor profesionalización de las ya existentes, por lo que se hace necesaria una mejora, potenciación y creación de órganos de gestión turística, públicos y privados, así como la coordinación y dinamización de los Servicios Municipales, con el fin de establecer una reglamentación.

■ El objetivo general

El principal objetivo es la optimización de los recursos que tiene Córdoba en cuanto a los servicios a la tercera edad y como receptora de Turismo de congresos, tanto enfocado a los propios congresistas como a sus acompañantes.

■ Recomendaciones claves de éxito

Este estudio dio la oportunidad de extraer resultados muy prácticos al enfocar adecuadamente el territorio (Córdoba) y los sectores (turismo y tercera edad).

El acercamiento a las empresas públicas y privadas que operaban en el sector, así como, la participación activa de las personas expertas ofrecieron la oportunidad de diseñar una encuesta “a la medida”, la cual arrojó unos resultados muy tangibles, que fueron validados en su totalidad en las dinámicas de control.

“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES FORMATIVAS EN LA ADMINISTRACIÓN  
DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA”  
INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Año 2006

■ El proyecto y quién lo desarrolla

El proyecto fue liderado por el IAAP (Instituto Andaluz de Administración Pública) contándose con la participación de las diferentes Consejerías, así como Organismos Autónomos.

■ El objetivo general

Elaborar y desarrollar una metodología e instrumentos de trabajo que obtenga como resultado la detección de las necesidades claves de formación de los empleados públicos de la Administración Pública Andaluza para un plazo de tiempo determinado.

■ Recomendaciones claves de éxito

En esta detección de necesidades de formación se destacaron dos elementos claves de éxito, por un lado la implicación activa del propio Instituto que movilizó a sus jefes de servicio en la constitución de un “equipo de seguimiento” que proporcionó su experiencia y saber hacer, y sirvieron de orientación, en todo momento, para el desarrollo del proyecto.

En segundo lugar la participación activa y eficaz de los diferentes jefes de servicio de las distintas Consejerías, lo que permitió un acercamiento a las necesidades personales del empleado público.

# 9

## ANEXOS

## A. PROCESOS DE SOPORTE: HERRAMIENTAS Y MODELOS

### ANEXO 1. PROCESO DE SOPORTE

#### Identificación Fuentes y Móviles

Habrá que reflexionar e identificar las fuentes o móviles que incidan en nuestro caso. Esta reflexión se referirá a las cinco situaciones identificadas, en los procesos estratégicos, como generadoras de Necesidades de Formación, que nos ayudarán a saber el origen de la Necesidad:

- PROBLEMAS O DISFUNCIONES
- EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA
- PROYECTOS
- COMPETITIVIDAD
- EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS

El proceso de soporte propuesto en este caso se podrá sistematizar a través de herramientas de diagnóstico desarrolladas a continuación, en los cuadros 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5.

En ellos se pueden encontrar también ejemplos de los conceptos a considerar.

Las conclusiones obtenidas en cada uno de los cuadros deberán de ser trasladadas al cuadro 1.6 que le permitirá tener una visión global y sintética de todas la fuentes o móviles detectados.

#### ■ PROBLEMAS O DISFUNCIONES

El análisis de los problemas o disfunciones le permitirá saber qué se puede mejorar en su entidad y qué parte de ello se puede solucionar con la formación.

A continuación se realizará una breve explicación sobre el cuadro utilizado para la identificación de la fuente o móvil “Problemas o disfunciones”, generadoras de necesidades de formación. Tiene diferenciada cinco partes principales:

- 1. Cuerpo identificativo:** Nombre de la fuente o móvil.
- 2. Descripción del problema:** Anotar los problemas identificados (uno en cada celda), describiéndolos brevemente.
- 3. Origen del problema:** Reflexionar acerca de si la formación es el origen del problema o si ésta puede contribuir a solucionarlo. Podría ayudarle en su proceso reflexivo contestar a la siguiente pregunta:

**¿Los problemas detectados, son originados por la falta de formación o puede contribuir ésta a su solución?**

*Si su respuesta es afirmativa, surgirán en su entidad la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. Véase ejemplo propuesto.*

**4. Acciones tomadas:** Anotar, para quiénes (empleos afectados) y qué formación ayudaría a solucionar el problema detectado. La formación y los destinatarios que anote en esta celda deberá ser trasladada a la síntesis de el/los origen/es de la necesidad de formación (cuadro 1.6.).

5. *A modo orientativo se plantea un ejemplo.*

<b>Modelo de Soporte de Identificación de Problemas o Disfunciones</b>		<b>1.1.</b>		
<b>1 PROBLEMAS O DISFUNCIONES</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA</b>	<b>ORIGEN DEL PROBLEMA</b>	<b>ACCIONES TOMADAS ¿Qué formación y para quienes?</b>		
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		
<b>Problema</b> --- --- ---				
<b>5</b> <i>Discriminación laboral por razón de sexo</i>	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>SI</i></td> <td style="padding: 2px;"><i>NO</i></td> </tr> </table> <i>Es necesario adquirir conocimientos en legislación laboral</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>Conocimiento de la legislación laboral</i>
<i>SI</i>	<i>NO</i>			
<b>Problema</b> --- --- ---				
<b>Problema</b> --- --- ---				

**PROYECTOS**

El análisis de los proyectos emprendidos por su entidad le permitirá saber qué se está haciendo, que habilidades, conocimientos y actitudes requiere el proyecto, cuales son las habilidades, conocimientos y actitudes actuales, que parámetros de explotación son influenciados por la formación y, por último, cuáles son los empleos afectados y las acciones de formación acometidas para dar repuesta a la diferencia entre habilidades, conocimientos, y actitudes del proyecto y las actuales.

A continuación se realizará una breve explicación sobre el cuadro utilizado para la identificación de la fuente o móvil "Proyectos", generadoras de necesidades de formación. El modelo de soporte presentado tiene diferenciado cinco partes principales.

- 1. Cuerpo identificativo:** Nombre de la fuente o móvil.
- 2. Informe descriptivo del proyecto:** Anotar de forma breve y descriptiva, los objetivos del proyecto (uno en cada celda).
- 3. Origen del problema:** Habrá que examinar la diferencia entre las habilidades, conocimientos y actitudes que requiere el proyecto y las habilidades, conocimientos y actitudes actuales y si de ésta se produce una diferencia que pueda ser traducida en la adquisición de nuevos conocimientos a través de la formación. Podría ayudarle en su proceso reflexivo contestar a la siguiente pregunta:

**¿El origen del problema detectado, está originado por la falta de formación o puede contribuir ésta a su solución?**

*Si su repuesta es afirmativa, surgirán en su entidad la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. Véase ejemplo propuesto.*

- 4. Acciones tomadas:** Anotar, para quiénes (empleos afectados) y qué formación ayudaría a solucionar la disfunción detectada. La formación y los destinatarios que anote en esta celda deberá ser trasladada a la síntesis de el/los origen/es de la necesidad de formación (cuadro 1.6.).
- 5. A modo orientativo se plantea un ejemplo.**

Modelo de Soporte de Identificación de Proyectos		1.2.
<b>1 PROYECTOS</b>		
INFORME DESCRIPTIVO DEL PROYECTO	ORIGEN DEL PROBLEMA	ACCIONES TOMADAS ¿Qué formación y para quienes?
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Proyecto — — —		
<b>5</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;"> <i>Cambio Estratégico</i> </div> <i>Proyectos</i> <i>Cartas de servicios</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 5px;"> <i>SI</i>   <i>NO</i> </div> <i>Es necesario conocer la calidad y la gestión por procesos</i>	<i>Curso calidad</i> <i>Curso gestión por procesos</i>
Proyecto — — —		
Proyecto — — —		



## ■ EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS

El análisis de la evolución de los empleos, en relación con los cambios en el entorno (externo e interno), le permitirá saber qué va (previsión) suceder o está (actualmente) sucediendo y cuáles son los aspectos que usted puede mejorar en su entidad a través de la formación.

Los cambios del entorno que incidirán en el desarrollo de los empleos más relevantes son:

**Avances tecnológicos:** Todos aquellos que guarden relación con la evolución tecnológica.

**Coyuntura económica:** Crisis, cambio de política, alianzas, exportación, etc.

**Factores socio-culturales:** Crisis económica, crecimiento, etc.

**Factores políticos-legales:** Cambios o modificaciones en las normativas existentes.

**Factores de mercado:** Aumentos en la demanda, necesidad de diferenciarse, necesidad de realizar inversiones en I+D, etc.

A continuación, se realizará una breve explicación sobre el cuadro utilizado para la identificación de la fuente o móvil “Evolución de los empleos”, generadoras de necesidades de formación. Tiene diferenciada cinco partes principales:

- 1. Cuerpo identificativo:** Nombre de la fuente o móvil.
- 2. Cambios producidos:** Anotar (uno en cada celda) los cambios del entorno producidos o que se van a producir, que afecten al desarrollo de los empleos. Podría ayudarle responder a la pregunta:

**¿Qué cambios del entorno que tengan incidencia en los empleos están o van a afectar a mi entidad?**

- 3. Origen del cambio:** Reflexionar acerca de si la formación es el origen del cambio producido o si ésta puede contribuir a solucionarlo. Podría ayudarle en su proceso reflexivo contestar a las siguientes preguntas:

**¿Puede influir la formación, cómo, en que medida?**

*Si su respuesta es afirmativa, surgirán en su entidad la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. Véase ejemplo propuesto.*

- 4. Acciones tomadas:** Anotar, para quiénes (empleos afectados) y qué formación ayudaría a solucionar los cambios producidos. La formación y los destinatarios que anote en esta celda deberá ser trasladada a la síntesis de el/los origen/es de la necesidad de formación (cuadro 1.6.).
- 5. A modo orientativo se plantea un ejemplo.**

Modelo de Soporte de Identificación de Evolución de los Empleos		1.3.		
<b>1 EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS</b>				
<b>2</b> CAMBIOS PRODUCIDOS	<b>3</b> ORIGEN DEL CAMBIO	<b>4</b> ACCIONES TOMADAS ¿Qué formación y para quienes?		
<b>2</b> Cambios — — —	<b>3</b>	<b>4</b>		
<b>5</b>  <i>Evolución tecnológica</i>  <i>Utilización de una nueva herramienta informática</i>	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;"><i>SI</i></td> <td style="padding: 2px;"><i>NO</i></td> </tr> </table> <i>Es necesario adquirir nuevos conocimientos del nuevo programa</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>Formación de los usuarios de la herramienta informática</i>
<i>SI</i>	<i>NO</i>			
<b>Cambios</b> — — —				
<b>Cambios</b> — — —				

## ■ EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA

El análisis de la evolución de la plantilla, le permitirá saber qué va (previsión) afectar o está (actualmente) afectando a su plantilla, el número de afectados, en qué puestos y si la formación afectará a dicha evolución, así como la formación necesaria y a quién deberá ir dirigida.

A continuación, se realizará una breve explicación sobre el cuadro utilizado para la identificación de la fuente o móvil “Evolución de la plantilla”, generadoras de necesidades de formación. Tiene diferenciada cinco partes principales:

- 1. Cuerpo identificativo:** Nombre de la fuente o móvil.
- 2. Cambios producidos en la plantilla:** Anotar (uno en cada celda) los motivos por los cuales se van o se han producido cambios en la plantilla. Podría ayudarle responder a la pregunta:

### ¿Qué cambios en la plantilla están o van a afectar a mi entidad?

Se incluirán en esta celda los conceptos de:

**Número de afectados:** Número de personas afectadas (dato cuantitativo).

**Puestos o niveles afectados:** Cargo y nivel que ocupa en la estructura jerárquica de la entidad.

- 3. Origen del cambio:** Reflexionar acerca de si la formación es el origen del cambio producido o si ésta puede contribuir a solucionarlo. Podría ayudarle en su proceso reflexivo contestar a las siguientes preguntas:

### ¿Puede influir la formación, cómo, en qué medida?

*Si su respuesta es afirmativa, surgirán en su entidad la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. Véase ejemplo propuesto.*

- 4. Acciones tomadas:** Anotar, para quiénes (empleos afectados) y qué formación ayudaría a solucionar los cambios producidos. La formación y los destinatarios que anote en esta celda deberá ser trasladada a la síntesis de el/los origen/es de la necesidad de formación (cuadro 1.6.).

- 5. A modo orientativo se plantea un ejemplo.**

Modelo de Soporte de Identificación de Evolución de la Plantilla		1.4.		
<b>1 EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA</b>				
CAMBIOS PRODUCIDOS EN LA PLANTILLA	ORIGEN DEL CAMBIO	ACCIONES TOMADAS ¿Qué formación y para quienes?		
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		
Cambios — — —				
<b>5</b> <i>2 Ingresos de técnicos de prevención de riesgos laborales</i>	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><i>SI</i></td> <td style="text-align: center;"><i>NO</i></td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><i>Es necesario conocer la entidad</i></p>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>Formación, acogida y adaptación al puesto nuevo</i>
<i>SI</i>	<i>NO</i>			
Cambios — — —				
Cambios — — —				

## ■ COMPETITIVIDAD

El análisis de la competitividad le permitirá saber qué se puede mejorar en su entidad y qué parte de ello se puede solucionar con la formación.

A continuación se realizará una breve explicación sobre el cuadro utilizado para la identificación de la fuente o móvil “Competitividad”, generadoras de necesidades de formación. Tiene diferenciada cinco partes principales:

1. **Cuerpo identificativo:** Nombre de la fuente o móvil.
2. **Cambios producidos por la competitividad:** Anotar (uno en cada celda) los motivos por los cuales se van a producir o se han producido cambios por la competitividad. Podría ayudarle responder a la pregunta:

**¿Qué cambios producidos por la competitividad están o van a afectar a mi entidad?**

3. **Origen del cambio:** Reflexionar acerca de si la formación es el origen del cambio producido o si ésta puede contribuir a solucionarlo. Podría ayudarle en su proceso reflexivo contestar a las siguientes preguntas:

**¿Puede influir la formación, cómo, en qué medida?**

*Si su respuesta es afirmativa, surgirán en su entidad la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. Véase ejemplo propuesto.*

4. **Acciones tomadas:** Anotar, para quiénes (empleos afectados) y qué formación ayudaría a solucionar los cambios producidos. La formación y los destinatarios que anote en esta celda deberá ser trasladada a la síntesis de el/los origen/es de la necesidad de formación (cuadro 1.6.).
5. *A modo orientativo se plantea un ejemplo.*

Modelo de Soporte de Competitividad		1.5.		
<b>1 COMPETITIVIDAD</b>				
CAMBIOS PRODUCIDOS POR LA COMPETITIVIDAD	ORIGEN DEL CAMBIO	ACCIONES TOMADAS ¿Qué formación y para quienes?		
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		
Cambios — — —				
<b>5</b> <i>Abrir nuevos locales en nuestros territorios</i>	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><i>SI</i></td> <td style="text-align: center;"><i>NO</i></td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><i>El origen del cambio no es una necesidad formativa</i></p>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>Estudio del mercado Acuerdos de cooperación Adquisición de locales</i>
<i>SI</i>	<i>NO</i>			
Cambios — — —				
Cambios — — —				

## ■ SÍNTESIS DE EL/LOS ORIGEN/ES DE LA NECESIDAD DE FORMACIÓN

La utilidad del cuadro sintético es tener una visión global del o de los origen/es de necesidades de formación detectadas a través de los diferentes modelos de soporte de identificación de las fuentes o móvil que incidan en su entidad.

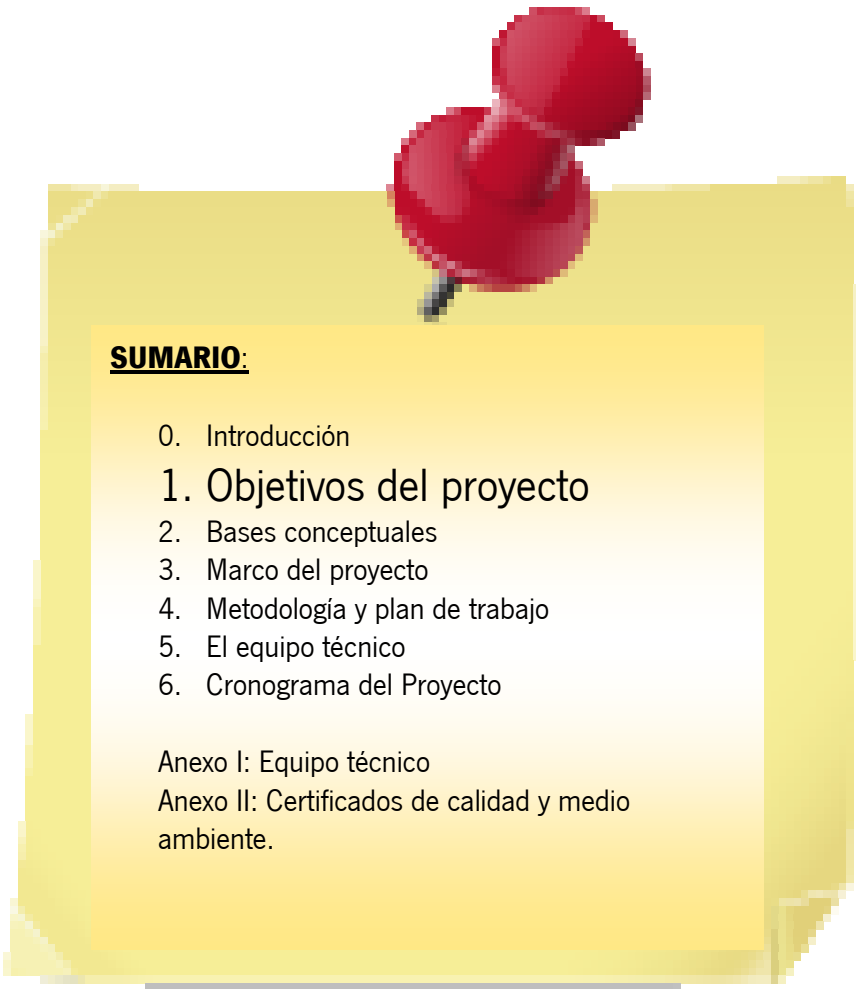
Usted deberá anotar los resultados de las celdas indicadas en los cuadros anteriores (únicamente las analizadas en su caso concreto).

<b>Modelo de Soporte. Síntesis de el/los origen/es de la necesidad de formación</b>	<b>1.6.</b>
DEBIDOS A LOS PROBLEMAS O DISFUNCIONES	
DEBIDOS A LOS PROYECTOS	
DEBIDOS A LA EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS	
DEBIDOS A LA EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA	
DEBIDOS A LA COMPETITIVIDAD	

## ANEXO 2. PROCESO DE SOPORTE

### Definición Finalidad y Objetivos

El pliego de prescripciones técnicas se trata de un documento técnico que contiene la finalidad y objetivos a alcanzar en el proyecto, basándose en unos indicadores cuantitativos y cualitativos; se podría decir que es como una fotografía del proyecto. A continuación se propone un ejemplo, en el cual se puede observar los contenidos que deben ser incluidos en el pliego de prescripciones técnicas.

<b>Modelo de Pliego de Prescripciones Técnicas</b>	<b>2.1.</b>
 <p><b><u>SUMARIO:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>0. Introducción</li><li><b>1. Objetivos del proyecto</b></li><li>2. Bases conceptuales</li><li>3. Marco del proyecto</li><li>4. Metodología y plan de trabajo</li><li>5. El equipo técnico</li><li>6. Cronograma del Proyecto</li></ol> <p>Anexo I: Equipo técnico Anexo II: Certificados de calidad y medio ambiente.</p>	



## ANEXO 3. PROCESO DE SOPORTE

### Planificación del Proyecto

**Estar preparado y organizado es clave y un claro Factor de Éxito para tener un exitoso desarrollo del proyecto.**

El informe de planificación, el cuál normalmente se realiza durante la primera semana del proyecto, contendrá el plan y el calendario de trabajo más detallado de las actividades principales del trabajo, tipología de Unidades, índice de funciones, información a recabar, contactos a realizar, sistema de seguimiento, etc.

Existen un sinnúmero de herramientas para la planificación de proyectos. De entre todas ellas hemos seleccionado una plantilla fácilmente adaptable para usar en formato Excel o Word. Se puede usar, copiar, adaptar o simplemente, inspirarse para crear la suya.

A continuación se realizará una breve explicación sobre el cuadro utilizado para la planificación de un proyecto de detección de necesidades de formación. Tiene diferenciada siete partes principales:

- 6. Fases:** Anotar la fase del proyecto (una en cada celda).
- 7. Tareas:** Anotar qué tareas se está planificando y porqué se necesita.
- 8. Cómo:** Anotar cómo se llevará a cabo la tarea y que recursos se necesitan.
- 9. Quiénes:** Anotar qué persona/s serán los encargados de realizar la tarea.
- 10. Cuándo:** Anotar la referencia temporal (asociada a la realización de la tarea), es decir las unidades de tiempo en las cuales se estima que la tarea será desarrollada, la suma total de tiempos, deberá ser igual al tiempo total que tenemos para que el proyecto esté finalizado. La división temporal deberá adaptarse a sus necesidades, podemos planificar, diariamente, semanalmente, mensualmente, trimestralmente, semestralmente, anualmente, etc.
- 11. Entregables:** Anotar cuál es el documento, informe, acta, resultante de la tarea realizada.
- 12. A modo orientativo se plantea un ejemplo.**

Modelo de Soporte de Planificación del Proyecto						3.1.
FASES	TAREA	CÓMO	QUIÉNES	CUÁNDO	ENTREGABLES	
<b>1</b> <b>FASE</b> — — —	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
<b>7</b> <i>Análisis de la información</i>	<i>Resumir datos previos y planteamientos externos en organismos comparables</i>	<i>Trabajo de gabinete sobre Estudio de necesidades y Benchmarking</i>	<i>Equipo técnico</i>	<i>1-15 Diciembre</i>	<i>Avance Benchmarking</i>	
<b>FASE</b> — — —						
<b>FASE</b> — — —						

## ANEXO 4. PROCESO DE SOPORTE

### Comunicación del Proyecto

Antes de utilizar los procesos de soporte propuestos, es aconsejable detenerse brevemente en los conceptos presentados, que tratan conceptos como la **eficacia** de la comunicación o **cómo construir comunicaciones**:

Los procesos de soporte que se pueden utilizar para comunicarnos ganan en eficacia y aumentan el poder de Comunicación presentándolos de forma dinámica y atractiva.

Para que la Comunicación sea eficaz debe de cumplir una serie de premisas, que se deben de tener en cuenta a la hora de la elaboración de cualquier proceso de soporte tanto si se presenta de forma escrita como si supone una comunicación directa (oral).

**A. Claridad:** Podemos hablar de la claridad como una cualidad de la comunicación escrita/oral, que es la distinción con que percibimos las sensaciones por medio de los sentidos o las ideas y todo esto por medio de la inteligencia.

Es decir, escribir o expresarnos con un pensamiento transparente, comprensible, directo con los conceptos bien digeridos. La claridad es la exposición limpia, correcta, es redactar un texto entendible sin que de lugar a dudas.

**B. Precisión:** Es la obligación o necesidad imprescindible que fuerza a ejecutar una cosa. Determinación, exactitud rigurosa, puntualidad, concisión. Tal es la brevedad y precisión en la expresión de los conceptos obligándonos a emplear únicamente las palabras que sean precisas y necesarias para expresar lo que queremos, es decir,

expresar nuestros pensamientos con el menor número de palabras bien estructuradas.

**C. Síntesis:** En el compendio de aspectos de un texto pero no de todos sino únicamente de lo más importante, de las partes más esenciales. La síntesis se realiza en base a las ideas principales del texto y con nuestras propias palabras.

**D. Naturalidad.** Con esto nos referimos a utilizar la lengua más usual o más habitual. Escribir o hablar con nuestro propio vocabulario sin rebuscamientos en el modo de proceder.

**E. Cortesía:** Tratar con atención y respeto a la persona, lo cortés no quita la sencillez, la cortesía es parte de la educación y por lo tanto debemos de tenerla muy en cuenta.

Además se tiene que tener en cuenta en la elaboración de los procesos de soporte una serie de consideraciones a la hora de construir los diferentes instrumentos de comunicación:

*¿Cómo construir comunicaciones?*

1. Realizar la siguiente pregunta para ver si es realmente necesario: ¿Podría sustituirse con ventaja por una Comunicación oral?
2. Escoja con cuidado a los destinatarios
3. ¿Qué desea obtener de ellos?
4. Indique el objeto (si anula o completa alguna anterior)
5. Precisión. Que al lector le quede claro lo que hay que hacer
6. Convicción. Que el lector haga lo que le pide
7. Ordenar de forma lógica y coherente lo que se dice
8. Hacer constar fecha, referencia, asunto, emisor, receptor

En los siguientes puntos, se muestran algunos procesos de soportes relacionados con la Comunicación que pueden ser utilizados en el Plan de Comunicación, habrá que crearlos e enviarlos (adaptándolos al “estilo” del cliente ya sea externo o interno, manteniendo siempre una cierta homogeneidad).

Los procesos de soporte presentados a continuación están enfocados a la comunicación escrita, se pueden utilizar para realizar acciones de comunicación, tales como; celebración de reuniones, comunicación de resultados, mesas de trabajo, ofrecer información de la realización del proyecto, convocar una dinámica de grupo, etc.

Existen otras acciones de comunicación no escrita, como; entrevistas, reuniones, etc., que cuentan con una metodología propia.

### ■ LA NOTA INTERNA:

Este tipo de soporte tiene como finalidad informar al destinatario de la Detección de Necesidades Formativas que se va a realizar en su entidad. Para que la información sea adecuada hay que tener en cuenta la forma en que va a ser difundida y el tipo de información que se va a ofrecer.

La finalidad de la nota es ahorrar al destinatario la lectura del expediente. Debe ser clara, breve y que tome las ideas principales y palabras clave.

Como recomendación, debe constar la fecha en la que fue divulgada, nombres de los destinatarios principales, procedencia de la nota y ser conciso haciendo frases cortas, como podemos ver en el ejemplo propuesto en el cuadro 4.1; con una página es suficiente, salvo alguna excepción.

<b>Modelo de Soporte de Nota Interna</b>	<b>4.1.</b>
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>Destinatario/s: _____</span> <span>Fecha: _____</span> </div> <div style="margin-top: 5px;">           Procedencia de la nota: _____         </div> <div style="margin-top: 10px; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; border: 1px solid #ccc;">           Ideas principales y palabras clave:            _____            _____            _____            _____         </div> </div>	

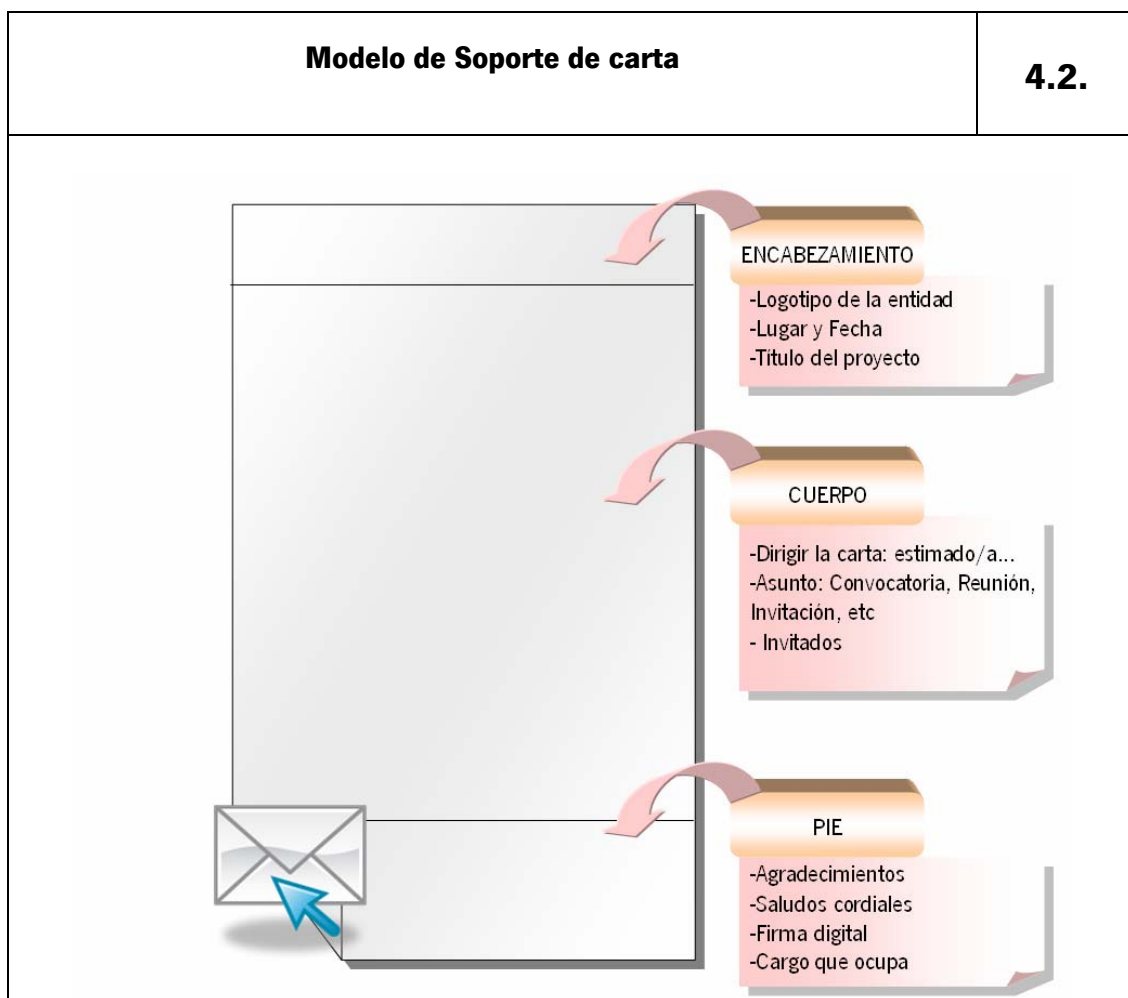
El factor del tiempo también tiene relevancia; esto hace referencia al tiempo de distribución de la nota y lo que tarde el destinatario en leerlo. Si es demasiado largo, repetitivo o poco atractivo se debe optar por otro tipo de soporte.

### ■ CARTA:

Estos tipos de soporte muestran directrices, instrucciones e informaciones varias a sus destinatarios sobre diferentes aspectos de la Detección de Necesidades Formativas. Puede ser vía e-mail, o por envío postal. Ver (cuadro 4.2).

El motivo de la carta enviada (independientemente del soporte) puede ser múltiple, por ejemplo; convocar una mesa de expertos, realizar una TGN o dinámica, invitar a una charla, la realización de reuniones, o simplemente comunicar algún aspecto o resultado del proyecto.

El envío de la carta a través de email ofrece grandes ventajas con respecto a otros soportes; permite la comunicación de forma rápida a un gran número de personas con independencia de su localización.



### ■ COMUNICADOS:

Se trata de una manera efectiva, económica y oportuna de dar a conocer información novedosa y mantener al día a todo el personal (interno y agentes externos) en referencia a todos los sucesos que ocurran en el desarrollo del proyecto, como por ejemplo, envíos de cuestionario, inicio del proyecto, principales resultados de las encuestas efectuadas, principales resultados de las mesas de trabajo, etc. A continuación, se muestra un posible ejemplo.

**Modelo de Soporte del Comunicado**

**4.3.**

Nombre y logo de la entidad

Contacto  
\_\_\_\_\_

Información:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## ANEXO 5. PROCESO DE SOPORTE

### Identificación y Estructuración

#### Indicadores Socio-económicos

A continuación, se muestran qué indicadores socio-económicos determinan la totalidad del mercado (entidades, producción, consumo, barreras, proveedores y productos sustitutivos) relacionado con las 5 fuerzas de Porter. También se indica cómo obtenerlos.

<b>INDICADORES SOCIO-ECONÓMICOS</b>		<b>5.1.</b>
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	
<p>1. Tejido Organizacional :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ N° de entidades del sector</li> <li>➡ N° de entidades por municipio</li> <li>➡ N° de establecimientos por tramo de personas empleadas</li> <li>➡ Tipología jurídica de la entidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autónomos</li> <li>- Comunidad de bienes</li> <li>- Cooperativas</li> <li>- SA / SL</li> <li>- SAL</li> <li>- etc</li> </ul> </li> <li>➡ Ocupaciones del sector</li> <li>➡ Antigüedad de las entidades</li> </ul>	<p>Búsqueda de Información:</p> <p>- Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📁 INE → DIRCE</li> <li>📁 IEA → SIMA</li> <li>📁 Junta de Andalucía (Consejerías)</li> <li>📁 Ministerios</li> <li>📁 Ayuntamientos (ADL)</li> <li>📁 Diputación (Anuario)</li> <li>📁 Cámara de Comercio</li> <li>📁 Federaciones y Asociaciones del sector</li> <li>📁 Páginas amarillas</li> <li>👤 Entrevistas con expertos</li> <li>📊 Encuestas</li> </ul>	
<p>2. Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Por Tipología (sector, territorio, colectivo)</li> <li>➡ Por año</li> <li>➡ Por producto/ servicios</li> <li>➡ Destino de la producción               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercio interior</li> <li>- Comercio exterior</li> </ul> </li> </ul>	<p>Búsqueda de Información:</p> <p>- Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📁 INE → DIRCE</li> <li>📁 IEA → SIMA</li> <li>📁 Junta de Andalucía (Consejerías)</li> <li>📁 Ministerios</li> <li>📁 Ayuntamientos (ADL)</li> <li>📁 Federaciones y Asociaciones del sector</li> <li>📁 ICEX</li> <li>📊 Encuestas</li> </ul>	











<b>INDICADORES SOCIO-ECONÓMICOS</b>		<b>5.1.</b>
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	
<p>3. Compras/ consumo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Total venta</li> <li>➡ Venta por producto</li> <li>➡ Venta a particular (Hogar)</li> <li>➡ Venta a entidades</li> <li>➡ Evolución de las ventas</li> </ul>	<p>Búsqueda de Información:</p> <p>- Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📁 INE → DIRCE</li> <li>📁 IEA → SIMA</li> <li>📁 Junta de Andalucía (Consejerías)</li> <li>📁 Ministerios</li> <li>📁 Federaciones y Asociaciones del sector</li> </ul>	
<p>4. Barreras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Tecnología a utilizar</li> <li>➡ Requerimientos de capital</li> <li>➡ Políticas gubernamentales (Marco jurídico)</li> </ul>	<p>Búsqueda de Información:</p> <p>- Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📁 Federaciones y Asociaciones del sector</li> <li>📁 Revistas especializadas</li> <li>🗣️ Entrevistas con expertos</li> </ul>	
<p>5. Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Número y concentración de proveedores</li> <li>➡ Importancia del producto para el comprador</li> <li>➡ Precio de la materia prima</li> </ul>	<p>Búsqueda de Información:</p> <p>- Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📁 INE → DIRCE</li> <li>📁 IEA → SIMA</li> <li>📁 Junta de Andalucía (Consejerías)</li> <li>📁 Ministerios</li> <li>📁 Federaciones y Asociaciones del sector</li> <li>📁 Revistas especializadas</li> <li>🗣️ Entrevistas con expertos</li> </ul>	
<p>6. Productos sustitutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Relación de productos</li> <li>➡ Precio alternativo de los sustitutos</li> </ul>	<p>Búsqueda de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>🗣️ Entrevistas con expertos</li> </ul>	




Seguidamente, se presentan qué indicadores de formación establecen nuestro sistema educativo, además de exponer cómo se adquieren.

<b>INDICADORES DE FORMACIÓN</b>		<b>5.2.</b>
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	
<p><b>1. Formación Reglada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Estudios</li> </ul> <p>Universitarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Formación Profesional:</li> <li>➡ Cursos de especialización nivel master</li> </ul> <div style="display: flex; align-items: center; margin-left: 20px;"> <div style="font-size: 4em; margin-right: 10px;">}</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Título</li> <li>- Centro de impartición</li> <li>- Lugar de impartición</li> <li>- Destinatarios</li> </ul> </div>	<p>Búsqueda de Información</p> <p>- Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📁 Consejería de Educación y Ciencia</li> <li>📁 Consejería relacionada con el sector elegido</li> <li>📁 Entidades públicas y privadas</li> <li>📁 Centros de Formación públicos y privados</li> </ul>	
<p><b>2. Formación No Reglada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Formación Profesional para el Empleo           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familia profesional</li> <li>- Código</li> <li>- Título</li> <li>- Destinatarios</li> <li>- N° de horas</li> <li>- Tipología:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Escuela Taller</li> <li>Casa de oficio</li> <li>Programa de Garantía Social</li> <li>Experiencia Mixta</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>Visión dinámica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de cursos celebrados</li> <li>- N° de asistentes</li> </ul>	<p>Búsqueda de Información</p> <p>- Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📁 Consejería de Empleo. Delegación de Sevilla</li> <li>📁 Consejería relacionada con el sector elegido</li> <li>📁 Entidades públicas y privadas</li> <li>📁 Centros de Formación públicos y privados</li> </ul>	

## Indicadores de Empleo




La tabla siguiente muestra qué indicadores influyen en el empleo (empleo existente, demandado, previsión y demanda) y cómo conseguirlos.

<b>INDICADORES DE EMPLEO</b>		<b>5.3.</b>
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	
<p>1. Empleo existente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Por entidades del sector</li> <li>➡ Por municipios</li> <li>➡ Según tipología jurídica de la entidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autónomos</li> <li>- Comunidad de bienes</li> <li>- Cooperativas</li> <li>- SA / SL</li> <li>- SAL</li> </ul> </li> <li>➡ Por ocupación</li> <li>➡ Tipología de los contratos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijo</li> <li>- Temporal</li> </ul> </li> <li>➡ Perfiles sociocupacionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad</li> <li>- Formación</li> <li>- Experiencia</li> </ul> </li> </ul>	<p> <u>Encuestas</u></p> <p>Información complementaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> INEM</li> <li> Seguridad Social</li> <li> Junta de Andalucía (Consejerías)</li> <li> Federaciones y asociaciones del sector, territorio, colectivo</li> </ul>	
<p>2. Empleo demandado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ N° de personas contratadas</li> <li>➡ % de entidades que han realizado contrataciones</li> <li>➡ Contrataciones por municipio</li> <li>➡ Contrataciones por ocupaciones</li> <li>➡ Tipología de los contratos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijo</li> <li>- Temporal</li> </ul> </li> <li>➡ Perfiles sociocupacionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad</li> <li>- Formación</li> <li>- Experiencia</li> </ul> </li> </ul>	<p> <u>Encuestas</u></p> <p>Información complementaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> INEM</li> <li> Seguridad Social</li> <li> Junta de Andalucía (Consejerías)</li> <li> Federaciones y asociaciones del sector, territorio, colectivo</li> </ul>	

<b>INDICADORES DE EMPLEO</b>		<b>5.3.</b>
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	
<p>3. Previsión del empleo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ N° de personas a contratar</li> <li>➡ % de entidades con previsión de contratar</li> <li>➡ Previsiones de contratación por ocupación</li> <li>➡ Tipología de los contratos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijo</li> <li>- Temporal</li> </ul> </li> <li>➡ Perfiles sociocupacionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad</li> <li>- Formación</li> <li>- Experiencia</li> </ul> </li> </ul>	 <u>Encuestas</u>	
<p>4. Demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Ocupaciones demandadas por personas desempleadas</li> </ul>	<p>Búsqueda de Información</p> <p>- Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> INEM</li> <li> Seguridad Social</li> </ul>	

### Indicadores de Competencias

De seguida, la tabla muestra qué indicadores competenciales nos influyen y cómo obtenerlos.

<b>INDICADORES DE COMPETENCIAS</b>		<b>5.4.</b>
<b>QUÉ</b>	<b>CÓMO</b>	
<p>1. Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Ocupaciones</li> <li>➡ Familias Profesionales</li> </ul>	<p>Certificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Prometeo: Guías didácticas</li> <li> Instituto Andaluz de Cualificaciones Profesionales</li> <li> Instituto Nacional de Cualificaciones INCUAL</li> </ul> <p>Documentos oficiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> BOE/BOJA</li> </ul>	

## ANEXO 6. PROCESO DE SOPORTE

### Mapas de Competencias

#### Procedimiento de trabajo

**Para realizar con eficacia los mapas de competencias es importante y necesario planificar el trabajo y contar con la colaboración de grupos de expertos.**

Una vez se decide construir el Mapa de Competencias, se debe de acordar con la dirección o con los responsables del proyecto, que grupo de personas se consideran informadores claves para ser entrevistados individual y/o grupalmente con el fin de recoger sus aportaciones que nos ayudarán a configurar el Mapa de Competencias tanto técnicas como genéricas.

Se deberá establecer un plan de trabajo de las entrevistas y dinámicas a realizar (previsto en la planificación), de manera que facilite la elaboración de los mapas.

Una vez que se ha planteado la forma de trabajo, se ha de decidir los mapas de competencias a elaborar los cuales se tratarán en las entrevistas y dinámicas. A partir de ellos se podrá empezar a definir las funciones y responsabilidades, las categorías profesionales, etc.

Tanto si se opta por la dinámica o por la reunión, el resultado perseguido será la determinación o contraste de las competencias que deberán de poseer las diferentes ocupaciones que hayamos inventariado e identificado. A partir de aquí y en siguientes sesiones se deberá de ir simplificando la información y recopilando la información que se utilizará para la elaboración del Mapa de Competencias.

#### Diseño de Mapas

Para facilitar la lectura y utilización de los Mapas de Competencia se recomienda, utilizar un formato común en cuanto a su estructura, colores, orden de la información, etc., de manera que su lectura, identificación y comprensión sean más fáciles.

Los criterios de prioridad es un elemento que completa el Mapa y por tanto a todas y cada una de las competencias elegidas. Además de la priorización se pueden establecer otros criterios, como por ejemplo la “necesidad de la competencia”, (deseable o imprescindible) su elección dependerá de las necesidades y exigencias concretas de cada caso.



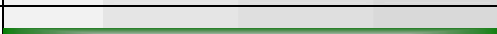
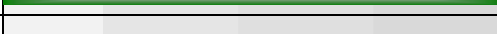

Una vez se han entendido los conceptos anteriores y se han establecido los criterios de valoración, se puede pasar a la elaboración del Mapa de Competencias. A continuación se presenta un modelo de Mapa de Competencias Técnicas y Genéricas, para ello se presenta un modelo de tabla de doble entrada compuesta de los siguientes elementos:

- 1. Ocupaciones:** En estas celdas se debe anotar, las ocupaciones de las cuales pretendemos realizar el Mapa de Competencias (técnicas/genéricas), si se han identificado ocupaciones nuevas (emergentes), se aconseja anotarlas en la tabla diferenciándolas.
- 2. Competencias Técnicas:** Anotar en estas celdas, la relación de competencias, predefinidas o preseleccionadas, dejar espacio para las competencias técnicas que puedan resultar en la dinámica o reunión.

3. **Competencias Genéricas:** Anotar en estas celdas, la relación de competencias, predefinidas o preseleccionadas, si no se han identificado antes poner la lista completa de competencias genéricas.
4. **Priorización:** Valoración ponderada para definir la importancia e influencia que dicha competencia tiene para el desempeño del puesto y poder establecer un orden que nos permita seleccionar aquellas de mayor influencia e importancia.
5. *A modo orientativo se plantea un ejemplo.*

Modelo de Soporte de Identificación, selección y priorización de Competencias Técnicas y Genéricas													6.1.	
<b>4 Priorización</b> 1- Baja 2- Media/Baja 3- Media 4- Media/Alta 5- Alta	COMPETENCIAS TÉCNICAS						COMPETENCIAS GENÉRICAS							
	Conoc. Téc. Aseo	Conoc. Téc. Moviliz.	Conoc. 1º Auxilios	Conoc. Manip. Alim.	Conoc. Administrat.	otras	Discreción	Comunicación	Orientación cliente	Adaptación	Disponibilidad	Iniciativa	Toma de decisiones	otras
<b>1 OCUACIONES EXISTENTES</b>														
Ocupación														
Ocupación	5	4	4	4	1		4	4	4	3	3	2	2	
<i>Asistente/a Domiciliario/a</i>														
Ocupación														
Ocupación														
<b>1 OCUACIONES NUEVAS</b>														
<i>Ocupación Nueva</i>														
<i>Ocupación Nueva</i>														
<i>Ocupación Nueva</i>														
<i>Ocupación Nueva</i>														

Los datos resultantes se pueden presentar de una manera más gráfica que ayudará a la lectura de los mismos, esta se presenta en el cuadro siguiente (será necesario un modelo de soporte gráfico por ocupación). Se ha utilizado la priorización y competencias de la ocupación ejemplificada en el cuadro anterior.








<b>Modelo Grafico de Soporte Ocupación Competencias Técnicas Priorizadas</b>		<b>6.2.</b>
<b><i>Nombre de la Ocupación: Asistente/a Domiciliario/a</i></b>		
<b>Competencias Técnicas</b>	<b>Medio Bajo</b>	<b>Medio Alto</b>
Conocimiento de técnicas de aseo		
Conocimiento de técnicas de movilización		
Conocimientos de primeros auxilios		
Conocimientos sobre manipulación de alimentos		
Conocimientos administrativos		



**Modelo Grafico de Soporte Ocupación Competencias Genéricas Priorizadas**

**6.3.**

**Nombre de la Ocupación: Asistente/a Domiciliario/a**

Competencias Genéricas	Medio			f.
	Bajo		Alto	
Discreción				
Comunicación				
Orientación al cliente				
Adaptación / Flexibilidad				
Disponibilidad				
Iniciativa				
Toma de decisiones				

## ANEXO 7. PROCESO DE SOPORTE

### Ejemplo de Factor Clave

A continuación, adjuntamos un ejemplo de una empresa minorista del sector comercio. Por cada uno de los factores clave se identifican las competencias segmentadas cuya presentación contempla:

- El factor clave: cliente.
- Las competencias ligadas al factor cliente.

Para entender la descripción de cada competencia que figura en el cuadro, es necesario incluir delante de cada competencia: "La entidad debería ser capaz de..." Así, para el factor cliente, la primera competencia que aparece, se puede expresar de la siguiente manera:

***La Entidad debería ser capaz de "conocer al cliente para satisfacer sus necesidades"***

Modelo de Factor Clave		7.1.
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	<b>MINORISTA</b>	
FACTOR CLAVE		
<b>EL CLIENTE</b>	<p><b>LA GESTIÓN DEL CLIENTE COMO CONSUMIDOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar mecanismos y herramientas que permitan un mejor conocimiento del consumidor: sus deseos, hábitos, pautas de compra, etc.</li> <li>• Atraer, captar y fidelizar al cliente.</li> <li>• Generar una buena imagen (de marca, de establecimiento, corporativa) ante el cliente.</li> <li>• Desarrollar una cultura de orientación al cliente, adaptando su fórmula, comportamiento y oferta hacia el consumidor.</li> <li>• Atender y asesorar a clientes tanto nacionales como extranjeros de forma personalizada.</li> </ul>	

## ANEXO 8. PROCESO DE SOPORTE

### Identificación de Competencias Técnicas

Se puede utilizar como complemento para la identificación de las Competencias Técnicas, un modelo de soporte en el cual se irán anotando las competencias ligadas a las actividades o responsabilidades que la ocupación tiene que desempeñar para el desarrollo de un puesto concreto.

Por un lado se describirán las responsabilidades desempeñadas, y sus subresponsabilidades y la/s Competencias necesarias para el desarrollo de las mismas. Un modelo por Ocupación.

<b>Modelo de Soporte de Identificación de Competencias Técnicas</b> <i>Nombre de la Ocupación:</i>		<b>8.1.</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>RESP.1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.1.</li> <li>• 1.2.</li> <li>• 1.3.</li> <li>• 1.4.</li> </ul>		
<b>RESP.2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.1.</li> <li>• 2.2.</li> <li>• 2.3.</li> <li>• 2.4.</li> </ul>		
<b>RESP.3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.1.</li> <li>• 3.2.</li> <li>• 3.3.</li> <li>• 3.4.</li> </ul>		
<b>RESP.4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.1.</li> <li>• 4.2.</li> <li>• 4.3.</li> <li>• 4.4.</li> </ul>		

Una vez identificadas se pueden pasar al cuadro resumen para tener una visión de conjunto de todas las ocupaciones y competencias que se expone a continuación:

- 1. Ocupaciones:** En estas celdas se debe anotar, las ocupaciones de las cuales pretendemos realizar el Mapa de Competencias (técnicas), si se han identificado ocupaciones nuevas (emergentes), se aconseja anotarlas en la tabla diferenciándolas.
- 2. Competencias Técnicas:** Anotar en estas celdas, la relación de competencias, predefinidas o preseleccionadas, dejar espacio para las competencias técnicas que puedan resultar en la dinámica o reunión.
- 3. Priorización:** Valoración ponderada para definir la importancia e influencia que dicha competencia tiene para el desempeño del puesto y poder establecer un orden que nos permita seleccionar aquellas de mayor influencia e importancia.
- 4. *A modo orientativo se plantea un ejemplo.***

<b>Modelo de Soporte de Competencias Técnicas</b>											<b>8.2.</b>	
<p><b>4 Priorización</b></p> <p>1- Baja 2- Media/Baja 3- Media 4- Media/Alta 5- Alta</p>		<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>										
		<b>2</b>										
		Conoc. Téc. Aseo	Conoc. 1º Auxilios	Conoc. Manip. Alim.	Conoc. Téc. Moviliz.	Conoc. Adm. Medic.	Conoc. Labores	Conoc. Teleasisten.	Conoc. 1º Auxilios	Conoc. Administrat.	Otras	
<b>Ocupación</b>												
<b>Ocupación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>			
<i><b>Cuidador/a no profesional</b></i>												
<b>Ocupación</b>												
<b>Ocupación</b>												
<i><b>Ocupación Nueva</b></i>												
<i><b>Ocupación Nueva</b></i>												
<i><b>Ocupación Nueva</b></i>												
<i><b>Ocupación Nueva</b></i>												

Los datos resultantes se pueden presentar de una manera más gráfica que ayudará a la lectura de los mismos, esta se presenta en el cuadro siguiente (será necesario un modelo de soporte gráfico por ocupación). Se ha utilizado la priorización y competencias de la ocupación ejemplificada en el cuadro anterior.



## ANEXO 9. PROCESO DE SOPORTE

### Relación de Competencias Genéricas

<b>1</b>	<b>ADAPTACIÓN</b>
	<i>Predisposición a aceptar e introducir modificaciones en el comportamiento y ajustarse rápidamente a situaciones nuevas o cambiantes.</i>
<b>2</b>	<b>AUTOAPRENDIZAJE</b>
	<i>Motivación e inquietud para asimilar rápidamente conceptos, ideas y experiencias, dándole un carácter personal a lo aprendido. Supone curiosidad por saber sobre temas nuevos y personas.</i>
<b>3</b>	<b>AUTOCONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL</b>
	<i>Capacidad para mantener el control y la calma en situaciones hostiles, agobiantes y afrontar con el adecuado dominio de las emociones y afectos las situaciones difíciles y conflictivas que se presentan inesperadamente y requieren una respuesta.</i>
<b>4</b>	<b>AUTONOMÍA</b>
	<i>Capacidad para actuar por cuenta propia sin depender del apoyo y supervisión de otros, asumiendo con eficacia el grado de decisión concedido.</i>
<b>5</b>	<b>CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO</b>
	<i>Capacidad para mantener un nivel de energía suficiente para poder llevar a cabo las funciones encomendadas con los estándares de calidad establecidos.</i>
<b>6</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
	<i>Capacidad para expresar sus propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva.</i>
<b>7</b>	<b>CONFIANZA / SEGURIDAD EN SÍ MISMO</b>
	<i>Disposición a actuar sobre la base de una estimación realista de las propias competencias, adoptando una firmeza propia ante la ejecución de una tarea habitual.</i>

<b>8</b>	<b>CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA</b>
	<i>Capacidad para entender las relaciones de funcionamiento y poder de la organización y de prever el efecto de nuevas situaciones.</i>
<b>9</b>	<b>COORDINACIÓN</b>
	<i>Capacidad para agrupar e interrelacionar las actividades de los miembros de un grupo, creando un clima y espíritu de equipo y orientando los esfuerzos hacia la consecución de un mismo fin.</i>
<b>10</b>	<b>DELEGACIÓN</b>
	<i>Capacidad para distribuir tareas y asignar responsabilidades de forma adecuada al perfil de sus subordinados, ofreciéndoles oportunidades para alcanzar su potencial.</i>
<b>11</b>	<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>
	<i>Supone el determinar acciones que permitan que los colaboradores alcancen un alto grado de moral y sentido de autorealización en el trabajo o posibles trabajos que realicen.</i>
<b>12</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
	<i>Capacidad para organizar de forma dinámica una serie de recursos humanos, económicos y materiales con el fin de alcanzar unos objetivos y aplicar procedimientos para el seguimiento y consecución de los mismos.</i>
<b>13</b>	<b>DISPONIBILIDAD</b>
	<i>Aptitud para aceptar nuevos retos o tareas. Supone tanto la predisposición como la capacidad para sumirlos.</i>
<b>14</b>	<b>ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES</b>
	<i>Capacidad para usar la diplomacia en las interacciones humanas. Indica un cierto conocimiento de los usos y costumbre sociales. Supone intuición y perspicacia sociales, así como la habilidad para establecer contactos con otras personas.</i>



<b>15</b>	<b>FLEXIBILIDAD</b>
	<i>Capacidad para cambiar formas de interpretar la realidad y expectativas cuando surge nueva información o se producen cambios en el entorno.</i>
<b>16</b>	<b>IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA</b>
	<i>Capacidad y voluntad para orientar sus propios intereses y acciones hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Empresa.</i>
<b>17</b>	<b>INICIATIVA</b>
	<i>Aptitud para poner en marcha acciones por cuenta propia y para asumir con eficacia el grado de decisión concedido al puesto que ocupa.</i>
<b>18</b>	<b>INNOVACIÓN/ CREATIVIDAD</b>
	<i>Capacidad para establecer nuevas relaciones entre hechos o para integrarse de una manera diferente a la habitual, original e innovadora, contribuyendo así a mejorar la calidad y eficacia en el trabajo.</i>
<b>19</b>	<b>LIDERAZGO</b>
	<i>Capacidad para influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada.</i>
<b>20</b>	<b>NEGOCIACIÓN</b>
	<i>Habilidad para escuchar, analizar y conciliar puntos de vista encontrados, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.</i>
<b>21</b>	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>
	<i>Motivación para satisfacer las necesidades de los clientes ya sean internos o externos, ofreciéndoles los mejores servicios y/o productos en función de sus demandas.</i>

<b>22</b>	<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b> <i>Determinación para conseguir objetivos atractivos, superando los estándares establecidos y una vez logrados, sustituirlos por otros cada vez más importantes.</i>
<b>23</b>	<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b> <i>Capacidad para captar y valorar las situaciones y problemas, separando sus partes integrantes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.</i>
<b>24</b>	<b>PENSAMIENTO SINTÉTICO</b> <i>Aptitud para unificar, coordinar y componer diversas partes en un conjunto, llegando a conclusiones adecuadas.</i>
<b>25</b>	<b>PERSUASIÓN</b> <i>Capacidad de transmitir una impresión favorable en los demás, con el fin de inducir a otros para que mediante el razonamiento crean en una idea o adopten una actitud determinada que convenga.</i>
<b>26</b>	<b>PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b> <i>Capacidad para establecer y asignar de una forma lógica y ordenada las acciones a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, de acuerdo a los recursos disponibles y plazos fijados.</i>
<b>27</b>	<b>RESISTENCIA A LA ADVERSIDAD</b> <i>Capacidad para persistir en una tarea, a pesar de los obstáculos y situaciones difíciles que se presenten, aunque ello suponga un esfuerzo adicional. Supone comprensión y tolerancia ante los fracasos y no personalizar demasiado las situaciones en las que se ve implicado.</i>

**28**

**TOMA DE DECISIONES**

*Aptitud para una vez valoradas diferentes alternativas, pros y contras de las posibles acciones, tomar una resolución entre todas las posibilidades y actuar en consecuencia determinando el plan de acción o renunciando a ello, asumiendo los riesgos necesarios.*

**29**

**TRABAJO EN EQUIPO**

*Disposición favorable a pensar y trabajar de forma colectiva. Supone una actitud de colaboración e integración dentro de un grupo de trabajo, aportando puntos de vista y asumiendo las decisiones de los demás para lograr una mayor determinación y unidad de propósitos para un fin común.*

**30**

**VISIÓN**

*Capacidad para adaptarse y adelantarse al cambio y establecer pautas de actuación.*

## ANEXO 10. PROCESO DE SOPORTE

### Identificación Competencias Genéricas

Una vez identificadas y descritas las ocupaciones (puestos), se puede pasar a la elaboración del Mapa de Competencias Genéricas de dichas ocupaciones (puestos) y para ello se propone, algunas herramientas que pueden facilitar dicho trabajo de identificación u selección de competencias genéricas.

La identificación de las competencias se puede llevar a cabo mediante utilizando diversos métodos para la identificación:

1. Mediante la realización de un **cuestionario** en el que los encuestados, ya sean las propias personas que desarrollan la ocupación, un grupo de expertos, empleadores, responsables, etc., identifiquen, seleccionen y prioricen las competencias genéricas de una ocupación o conjunto de ocupaciones.
2. Mediante la reunión con un **grupo de expertos**, en la que se les preguntará ya sea escrito o de forma oral, recogiendo anotaciones
3. Mediante **reuniones a fondo**, con responsables de los departamentos áreas, sectoriales o territoriales, etc.
4. Mediante **Búsqueda, selección, lectura y análisis de documentación**. Documentación general y específica de la ocupación.

No obstante como se puede comprobar todos estos métodos persiguen un mismo objetivo configurar el mapa de Competencias Genéricas y tienen un elemento común la consulta como medio para conseguirlo.

Como herramienta facilitadora para la identificación de las Competencias Genéricas que debe poseer una ocupación se puede utilizar el cuadro que a continuación se expone, en el que se establece una relación entre el término común y su competencia genérica de referencia.

<b>Modelo de Soporte de Identificación de Competencias</b> (Términos comunes expresados en descripciones espontáneas y su competencia genérica de referencia)	<b>10.1.</b>																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="264 528 619 600">TÉRMINO "COMÚN"</th> <th data-bbox="619 528 1299 600">COMPETENCIA ACTUAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="264 600 619 656">FAJADOR</td> <td data-bbox="619 600 1299 656">Ambición</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 656 619 712">DURO</td> <td data-bbox="619 656 1299 712">Disciplina/Identificación Directiva/Sensibilidad Organizacional</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 712 619 768">MANO IZQUIERDA</td> <td data-bbox="619 712 1299 768">Persuasión/Sensibilidad/Interpersonal</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 768 619 824">CONSTANTE</td> <td data-bbox="619 768 1299 824">Tenacidad/Energía</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 824 619 880">MANO DURA</td> <td data-bbox="619 824 1299 880">Identificación directiva/ Toma de decisiones</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 880 619 936">BRILLANTE</td> <td data-bbox="619 880 1299 936">Capacidad de aprendizaje/Juicio/Capacidad de Análisis</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 936 619 992">INTELIGENTE</td> <td data-bbox="619 936 1299 992">Juicio/Capacidad de Análisis/Capacidad de Aprendizaje</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 992 619 1048">CON PSICOLOGÍA</td> <td data-bbox="619 992 1299 1048">Sensibilidad Interpersonal/Escucha</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1048 619 1104">CON GANCHO</td> <td data-bbox="619 1048 1299 1104">Impacto/Persuasión/Comunicación Oral</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1104 619 1160">EMPRENDEDOR</td> <td data-bbox="619 1104 1299 1160">Espiritu Emprendedor</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1160 619 1216">CON FUERZA</td> <td data-bbox="619 1160 1299 1216">Energía/Impacto/Tenacidad</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1216 619 1272">CON EMPUJE</td> <td data-bbox="619 1216 1299 1272">Resolución/Sentido de la urgencia/Tenacidad/Tolerancia al estrés</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1272 619 1328">LUCHADOR</td> <td data-bbox="619 1272 1299 1328">Tenacidad/Energía</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1328 619 1384">ORIENTADO A LA ACCIÓN</td> <td data-bbox="619 1328 1299 1384">Iniciativa/Juicio/Decisión</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1384 619 1440">AGRESIVO</td> <td data-bbox="619 1384 1299 1440">Iniciativa/Persuasión</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1440 619 1496">CONSCIENTE</td> <td data-bbox="619 1440 1299 1496">Atención al detalle</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1496 619 1552">CONTROLADO</td> <td data-bbox="619 1496 1299 1552">Planificación/Organización</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1552 619 1608">DIPLOMÁTICO</td> <td data-bbox="619 1552 1299 1608">Sensibilidad Interpersonal</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1608 619 1664">ENTUSIASTE</td> <td data-bbox="619 1608 1299 1664">Energía/Iniciativa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1664 619 1720">PENSADOR LÓGICO</td> <td data-bbox="619 1664 1299 1720">Capacidad de Análisis</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1720 619 1776">MADURO</td> <td data-bbox="619 1720 1299 1776">Juicio</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1776 619 1832">AUTOSUFICIENTE</td> <td data-bbox="619 1776 1299 1832">Independencia</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1832 619 1888">SUAVE/ PULIDO</td> <td data-bbox="619 1832 1299 1888">Persuasión/Comunicación Oral/Impacto</td> </tr> <tr> <td data-bbox="264 1888 619 1919">JUGADOR EQUIPO</td> <td data-bbox="619 1888 1299 1919">Integridad/Juicio/Delegación</td> </tr> </tbody> </table>	TÉRMINO "COMÚN"	COMPETENCIA ACTUAL	FAJADOR	Ambición	DURO	Disciplina/Identificación Directiva/Sensibilidad Organizacional	MANO IZQUIERDA	Persuasión/Sensibilidad/Interpersonal	CONSTANTE	Tenacidad/Energía	MANO DURA	Identificación directiva/ Toma de decisiones	BRILLANTE	Capacidad de aprendizaje/Juicio/Capacidad de Análisis	INTELIGENTE	Juicio/Capacidad de Análisis/Capacidad de Aprendizaje	CON PSICOLOGÍA	Sensibilidad Interpersonal/Escucha	CON GANCHO	Impacto/Persuasión/Comunicación Oral	EMPRENDEDOR	Espiritu Emprendedor	CON FUERZA	Energía/Impacto/Tenacidad	CON EMPUJE	Resolución/Sentido de la urgencia/Tenacidad/Tolerancia al estrés	LUCHADOR	Tenacidad/Energía	ORIENTADO A LA ACCIÓN	Iniciativa/Juicio/Decisión	AGRESIVO	Iniciativa/Persuasión	CONSCIENTE	Atención al detalle	CONTROLADO	Planificación/Organización	DIPLOMÁTICO	Sensibilidad Interpersonal	ENTUSIASTE	Energía/Iniciativa	PENSADOR LÓGICO	Capacidad de Análisis	MADURO	Juicio	AUTOSUFICIENTE	Independencia	SUAVE/ PULIDO	Persuasión/Comunicación Oral/Impacto	JUGADOR EQUIPO	Integridad/Juicio/Delegación	
TÉRMINO "COMÚN"	COMPETENCIA ACTUAL																																																		
FAJADOR	Ambición																																																		
DURO	Disciplina/Identificación Directiva/Sensibilidad Organizacional																																																		
MANO IZQUIERDA	Persuasión/Sensibilidad/Interpersonal																																																		
CONSTANTE	Tenacidad/Energía																																																		
MANO DURA	Identificación directiva/ Toma de decisiones																																																		
BRILLANTE	Capacidad de aprendizaje/Juicio/Capacidad de Análisis																																																		
INTELIGENTE	Juicio/Capacidad de Análisis/Capacidad de Aprendizaje																																																		
CON PSICOLOGÍA	Sensibilidad Interpersonal/Escucha																																																		
CON GANCHO	Impacto/Persuasión/Comunicación Oral																																																		
EMPRENDEDOR	Espiritu Emprendedor																																																		
CON FUERZA	Energía/Impacto/Tenacidad																																																		
CON EMPUJE	Resolución/Sentido de la urgencia/Tenacidad/Tolerancia al estrés																																																		
LUCHADOR	Tenacidad/Energía																																																		
ORIENTADO A LA ACCIÓN	Iniciativa/Juicio/Decisión																																																		
AGRESIVO	Iniciativa/Persuasión																																																		
CONSCIENTE	Atención al detalle																																																		
CONTROLADO	Planificación/Organización																																																		
DIPLOMÁTICO	Sensibilidad Interpersonal																																																		
ENTUSIASTE	Energía/Iniciativa																																																		
PENSADOR LÓGICO	Capacidad de Análisis																																																		
MADURO	Juicio																																																		
AUTOSUFICIENTE	Independencia																																																		
SUAVE/ PULIDO	Persuasión/Comunicación Oral/Impacto																																																		
JUGADOR EQUIPO	Integridad/Juicio/Delegación																																																		

Además de realizar la identificación, simultáneamente se aconseja realizar la selección y priorización de las Competencias Genéricas, para ello se presenta un modelo de tabla de doble entrada compuesta de los siguientes elementos:

- 1. Ocupaciones:** En estas celdas se debe anotar, las ocupaciones de las cuales pretendemos realizar el Mapa de Competencias Genéricas, si se han identificado ocupaciones nuevas (emergentes), se aconseja anotarlas en la tabla diferenciándolas.
- 2. Competencias:** Anotar en estas celdas, la relación de competencias, predefinidas o preseleccionadas, si no se han identificado antes poner la lista completa.
- 3. Priorización:** Valoración ponderada para definir la importancia e influencia que dicha competencia tiene para el desempeño del puesto y poder establecer un orden que nos permita seleccionar aquellas de mayor influencia e importancia.
- 4. A modo orientativo se plantea un ejemplo.*

Modelo de Soporte de Identificación, selección y priorización de Competencias													10.2.	
<b>3 Priorización</b> 1- Baja 2- Media/Baja 3- Media 4- Media/Alta 5- Alta	<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>													
	<b>2</b>	Discreción	Autocontrol	Trabajo equip	Comunicación	Resist.	Adaptación	Disponibilidad	Relaciones	Orient. Cliente	Iniciativa	Conoc. Emp.	Decisiones	Innovación
<b>1 OCUPACIONES EXISTENTES</b>														
Ocupación														
Ocupación														
<i>Técnico/a en centrales de Biomasa</i>	5	5	5	4	4	3	3	3	3	2	2	1	1	
Ocupación														
Ocupación														
<b>1 OCUPACIONES NUEVAS</b>														
<i>Ocupación Nueva</i>														
<i>Ocupación Nueva</i>														
<i>Ocupación Nueva</i>														
<i>Ocupación Nueva</i>														

Los datos resultantes se pueden presentar de una manera más gráfica que ayudará a la lectura de los mismos, esta se presenta en el cuadro siguiente (será necesario un modelo de soporte gráfico por ocupación). Se ha utilizado la priorización y competencias de la ocupación ejemplificada en el cuadro anterior.

<b>Modelo Grafico de Soporte Ocupación Competencias Genéricas Priorizadas</b>		<b>10.3.</b>
<b>Nombre de la Ocupación: <i>Técnico en centrales de Biomasa</i></b>		
<b>Competencias Genéricas</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio Bajo</b>
		<b>Medio Alto</b>
Discreción		
Autocontrol y estabilidad emocional		
Trabajo en equipo		
Comunicación		
Resistencia a la adversidad		
Adaptación / Flexibilidad		
Disponibilidad		
Establecimiento de Relaciones		
Orientación al cliente		
Iniciativa		
Conocimiento de la Empresa		
Toma de decisiones		
Innovación / Creatividad		

## ANEXO 11. PROCESO DE SOPORTE

### Modelo Inventario de Puestos

Para la homogeneización vertical utilizar un cuadro semejante al que se presenta.

Es importante que esta tabla sea cumplimentada por los jefes/responsables/expertos, bajando en el organigrama hasta un nivel aconsejable según número de subordinados, y puesto diferentes. La homogeneización transversal sería conveniente realizarla desde el departamento de RR.HH.

<b>Modelo de Soporte de Inventario de Puestos</b> <i>Tipología: (sector, territorio, colectivo)</i>				<b>11.1.</b>
<b>INVENTARIO DE PUESTOS</b>		<b>IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>		
<b>PUESTO</b>		<b>OCUPANTES</b>		
<b>Denominación del Puesto</b>	<b>Finalidad del puesto</b>	<b>Vínculo Laboral</b>	<b>Categoría Laboral</b>	



## ANEXO 12. PROCESO DE SOPORTE

### Modelo de Cuestionario

A continuación se presenta un modelo de cuestionario tipo para realizar una Detección de Necesidades de Formación; dependiendo de la Tipología a la que se dirija, deberá de ser adaptado.

<b>Modelo de Soporte de cuestionario</b>	<b>12.1.</b>																																			
<p><b>ENCUESTA DE NECESIDADES DE FORMACIÓN_ AÑO</b>  <b>SECTOR:</b>  <b>TIPO DE ENTIDAD:</b></p>																																				
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">ENTIDAD: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">CP/MUNICIPIO: _____ PROVINCIA: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Teléfono: _____ Fax: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Nombre del entrevistado: _____</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Puesto: _____</td> </tr> </table>		ENTIDAD: _____	CP/MUNICIPIO: _____ PROVINCIA: _____	Teléfono: _____ Fax: _____	Nombre del entrevistado: _____	Puesto: _____																														
ENTIDAD: _____																																				
CP/MUNICIPIO: _____ PROVINCIA: _____																																				
Teléfono: _____ Fax: _____																																				
Nombre del entrevistado: _____																																				
Puesto: _____																																				
<p>1. NÚMERO DE TRABAJADORES QUE TRABAJAN EN ESTA ENTIDAD DURANTE TODO EL AÑO: _____</p> <p>2. NÚMERO DE TRABAJADORES EVENTUALES: _____</p> <p>3. TAMAÑO DE LA ENTIDAD:</p> <p style="margin-left: 20px;">Menos de 25 trabajadores: _____</p> <p style="margin-left: 20px;">De 25 a 50: _____</p> <p style="margin-left: 20px;">De 51 a 100: _____</p> <p style="margin-left: 20px;">De 101 a 500: _____</p> <p style="margin-left: 20px;">Más de 500: _____</p> <p>4. OCUPACIONES: Indique el número de personas que trabajan en esta entidad en cada una de estas ocupaciones (ENTREVISTADOR: LEER EN VOZ ALTA LA LISTA Y ANOTAR LAS RESPUESTAS EN LA COLUMNA CORRESPONDIENTE).</p> <p>5. ¿Piensa la entidad contratar o ha contratado en el año _____ a alguien para alguna de esas ocupaciones? Si es así, dígame cuántas personas en cada ocupación. (ENTREVISTADOR: ANOTAR LAS RESPUESTAS EN LA COLUMNA CORRESPONDIENTE).</p>																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 35%; text-align: center;">Nº PERSONAS ACTUAL</th> <th style="width: 35%; text-align: center;">Nº CONTRATÓ/CONTRATARÁ EN AÑO _____</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ocupación 1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ocupación 2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ocupación 3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ocupación 4</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Nº PERSONAS ACTUAL	Nº CONTRATÓ/CONTRATARÁ EN AÑO _____	Ocupación 1			Ocupación 2			Ocupación 3			Ocupación 4																						
	Nº PERSONAS ACTUAL	Nº CONTRATÓ/CONTRATARÁ EN AÑO _____																																		
Ocupación 1																																				
Ocupación 2																																				
Ocupación 3																																				
Ocupación 4																																				
<p>A continuación se incluye una lista que pretende identificar las Necesidades de Formación de la entidad en la que trabaja. Exprese el grado de Necesidad de cada cuestión de 1 a 4, según sea la necesidad muy baja, baja, alta o muy alta.</p>																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="5" style="text-align: center;">NECESIDAD</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">SIN APLICACIÓN</th> <th style="text-align: center;">MUY BAJA</th> <th style="text-align: center;">BAJA</th> <th style="text-align: center;">ALTA</th> <th style="text-align: center;">MUY ALTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Actividad y/o Competencia 1</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Actividad y/o Competencia 2</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Actividad y/o Competencia 3</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Actividad y/o Competencia 4</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table>			NECESIDAD					SIN APLICACIÓN	MUY BAJA	BAJA	ALTA	MUY ALTA	Actividad y/o Competencia 1	0	1	2	3	4	Actividad y/o Competencia 2	0	1	2	3	4	Actividad y/o Competencia 3	0	1	2	3	4	Actividad y/o Competencia 4	0	1	2	3	4
	NECESIDAD																																			
	SIN APLICACIÓN	MUY BAJA	BAJA	ALTA	MUY ALTA																															
Actividad y/o Competencia 1	0	1	2	3	4																															
Actividad y/o Competencia 2	0	1	2	3	4																															
Actividad y/o Competencia 3	0	1	2	3	4																															
Actividad y/o Competencia 4	0	1	2	3	4																															
<p>En este apartado, el entrevistado puede considerar que existe algún tema sobre el que pueden necesitar Formación las</p>																																				

personas que trabajan en esa entidad. Anote la Necesidad y exprese el grado de cada una de ellas de 1 a 4, según sea la Necesidad baja, muy baja, alta o muy alta.

<b>NECESIDAD</b>					
		MUY BAJA	BAJA	ALTA	MUY ALTA
Necesidad 1		1	2	3	4
Necesidad 2		1	2	3	4
Necesidad 3		1	2	3	4
Necesidad 4		1	2	3	4

## ANEXO 13. PROCESO DE SOPORTE

## Tabla Estadística

Modelo de Tabla Estadística		<b>13.1.</b>									
<i>Determinación del número de elementos de una muestra extraída de una población finita (nivel de confianza del 95,5 por 100)</i>											
Fórmula: $n = \frac{K^2 p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + K^2 p q}$ , $K = 2$											
Tamaño de la población <i>N</i>	Número de elementos de la muestra para los límites de error ( <i>e</i> ) indicados en el caso de $p = q = 50$ por 100*										
	±1%	±2%	±3%	±4%	±5%	±6%	±7%	±8%	±9%	±10%	
100	99	96	92	86	80	74	67	61	55	50	
200	196	185	169	152	133	116	101	88	76	67	
300	291	267	236	203	171	144	121	103	87	75	
400	385	345	294	244	200	164	135	112	94	80	
500	476	417	345	278	222	179	145	119	99	83	
1.000	909	714	526	385	286	217	169	135	110	91	
1.500	1.304	938	638	441	316	234	180	142	114	94	
2.000	1.667	1.111	714	476	333	244	185	145	116	95	
2.500	2.000	1.250	760	500	345	250	189	147	117	96	
3.000	2.307	1.364	811	517	353	254	191	149	119	97	
3.500	2.593	1.458	843	530	359	257	193	150	119	97	
4.000	2.857	1.538	870	541	364	260	194	150	120	98	
4.500	3.103	1.607	891	549	367	261	195	151	120	98	
5.000	3.333	1.667	909	556	370	263	196	152	120	98	
6.000	3.750	1.765	938	565	375	265	197	152	121	98	
7.000	4.118	1.842	949	574	378	267	198	153	121	99	
8.000	4.444	1.905	976	580	381	268	199	153	122	99	
9.000	4.737	1.957	989	584	383	269	200	154	122	99	
10.000	5.000	2.000	1.000	588	385	270	200	154	122	99	
15.000	6.000	2.143	1.034	600	390	273	201	155	122	99	
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	274	202	155	123	100	
25.000	7.143	2.273	1.064	610	394	275	202	155	123	100	
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	276	203	156	123	100	
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	277	204	156	123	100	

\* Cuando  $p < 50$  por 100, el tamaño de la muestra es más pequeño.

## ANEXO 14. PROCESO DE SOPORTE

### Documentación y Presentación de Resultados

Para presentar los resultados del estudio es importante apoyarse en una serie de soportes que facilitarán la exposición de los datos. El objetivo de este punto es mostrar distintas maneras de presentar los resultados de una detección de necesidades formativas. Se describen algunos de los recursos potenciales de información documental en los que se debe apoyar.

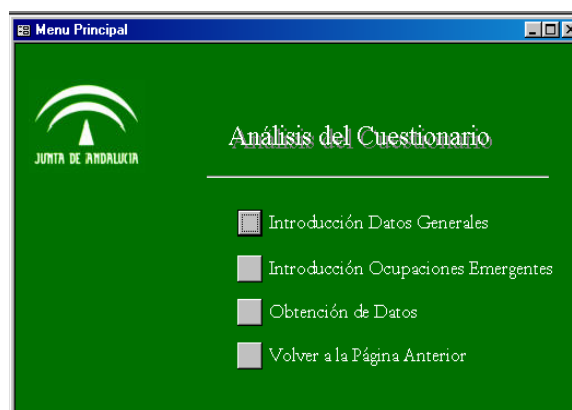
En primer lugar, se encuentra la realización de una **base de datos**, definida como una recopilación de información que se almacena sistemáticamente para después utilizar esos datos. La integración de la información en una base de datos es fundamental puesto que se consiguen los siguientes beneficios:

1. Permite disponer de una visión global del estudio cuantitativo realizado.
2. Facilita la obtención de informes.
3. Posibilita la realización del tipo de consulta (más o menos específica) que se desarrolla en cada momento.
4. Puede llevar a cabo relaciones entre distintas variables.
5. No limita, en el tiempo, el alcance del estudio.

Las bases de datos tradicionales integran los recursos electrónicos y los documentos web, debido a que las nuevas formas de publicación se utilizan cada vez más para difundir documentos de gran interés que anteriormente no eran de publicación convencional. Su fácil acceso es determinante para la consulta por la enormidad de fuentes disponibles.

*¿Para qué sirve crear una base de datos?*

Con su elaboración, se podrá acceder un a un menú principal que se compondrá de una introducción de datos generales, otra introducción de ocupaciones emergentes y la obtención de datos provenientes de los cuestionarios.



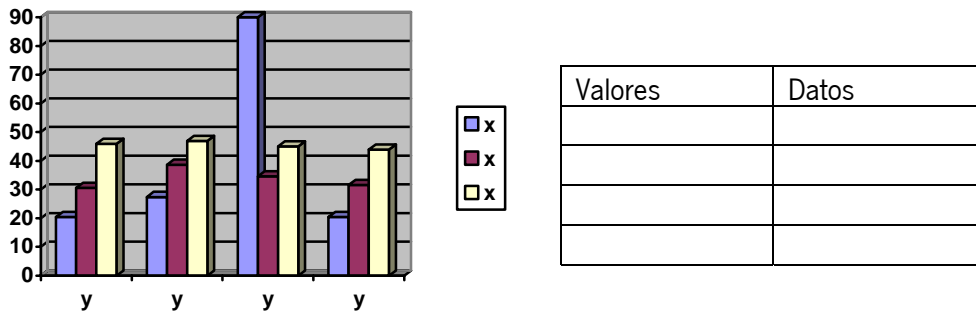
En la introducción de datos generales, se verá un formulario donde se recogen todas las preguntas del cuestionario salvo las referentes a ocupaciones emergentes; en las de ocupaciones se podrá introducir todas las que se han definido en el estudio para, más tarde, introducir los datos de los distintos cuestionarios realizados.

En el punto de la obtención de datos, se visualizará la plantilla actual (definida por CNAE, facturación, localidad, ocupación, antigüedad, etc.), la contratación del último año, la previsión de contratación, perfiles personales, perfiles profesionales y ocupaciones.

Otro de los soportes a utilizar son las **fichas técnicas**, donde se podrán registrar las opiniones y actitudes en relación con el tema a tratar. Para diseñar la muestra y encuestación se tendrá en cuenta el ámbito, universo, tamaño, el método a realizar en el muestreo, el error muestral, directorios y fechas. Una vez que se han obtenido los datos, se tratará estadísticamente y se analizarán los datos obtenidos.

		Fecha
Ámbito:	Método:	
Universo:	Error:	
Tamaño:	Directorios:	
Opiniones:		
_____		
_____		
_____		
Actitudes:		
_____		
_____		
_____		

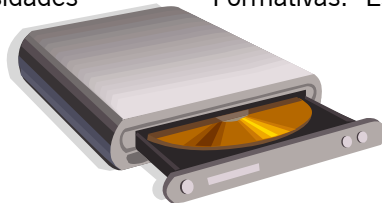
En cuanto a las **tablas**, es habitual que se publiquen tablas con valores medios, número de casos y algún indicador de la variabilidad de los datos. En textos escritos, las tablas establecen una buena fuente de información, mientras que en una presentación oral, los gráficos son más apropiados puesto que es más fácil interpretar su significado en poco tiempo. Cada gráfico y tabla deben tener un pie que represente brevemente su contenido y un número que haga referencias en el texto.



Algunos consejos para la elaboración de los gráficos:

- Omitir datos o detalles innecesarios
- Dar sólo la información necesaria
- Los encabezados pueden resumir los datos del gráfico
- En los ejes debe aparecer la información
- Los ejes también deben tener una escala apropiada para los datos
- Los números no deben utilizar más de dos decimales

Otra manera de presentar los datos, es a través de un **CD-ROM** o **DVD** donde se recogerán los principales elementos metodológicos utilizados para la realización del estudio, además de los resultados que se han obtenido en la Detección de Necesidades Formativas. Este soporte constituye un elemento complementario que da las explicaciones oportunas para entender las informaciones, conceptos y datos que se presentan en el estudio.



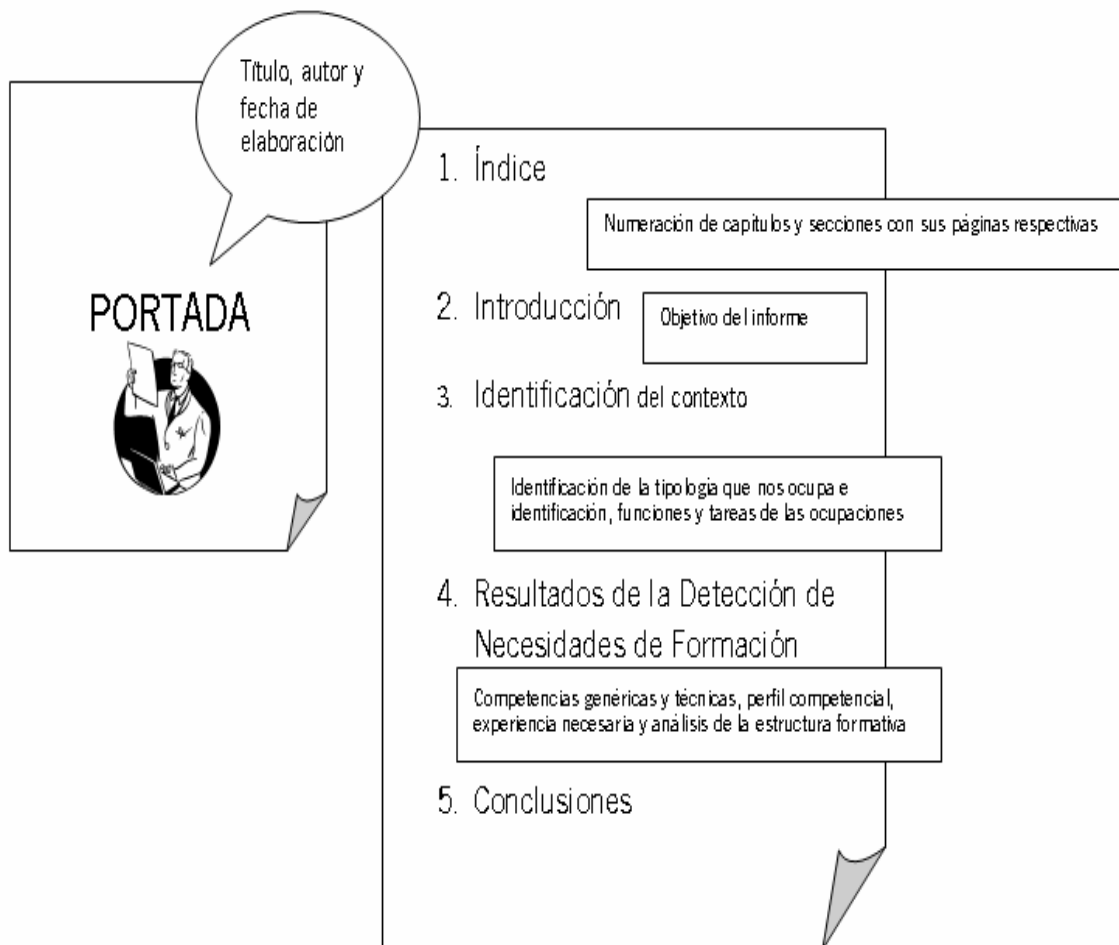
El **informe** es otro de los soportes que analiza hechos o situaciones con vistas a la toma de decisión. Es un escrito que se utiliza para transmitir información de interés y para aportar a los niveles jerárquicos superiores datos que permitan tomar decisiones o asegurar el control de previsiones fijadas.

Los informes cumplen una serie de características:

- Deben ser breves. Si fuera extenso, hay que resaltar lo importante.
- Claro. Se utiliza un lenguaje entendible por el destinatario.
- Concreto y conciso. Eliminar lo superfluo.
- Objetivo. Sin establecer opiniones excesivamente personales y evitando hablar en primera persona.
- Oportuno. Debe estar disponible en el momento que se precise.

Para su elaboración, se debe hacer una búsqueda y ordenación del material a utilizar. Antes de empezar a desarrollar el texto, hay que preparar un esqueleto del informe que contenga las ideas del mismo; los titulares deben mantener un orden lógico. Cuando comenzamos a escribir debemos contar ya con los anexos y apéndices a escribir para hacer correctamente referencias a ellos. Una vez que se tiene claro lo que se quiere decir, se está en condiciones de comenzar a escribir el informe.

- Estructura del informe:



Los informes deben ir firmados por la persona que los emite. Antes de enviar el informe, conviene realizar una copia que quede en nuestro poder.

A continuación, se ofrece el ejemplo de un modelo de índice, donde se enumeran los capítulos y secciones con el paginado correspondiente.

<b>Modelo de Soporte de Identificación de Competencias</b> (Términos comunes expresados en descripciones espontáneas y su competencia genérica de referencia)	<b>14.1.</b>
1. INTRODUCCIÓN (Marco referencial).....	1
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	2
3. METODOLOGÍA/ENFOQUE METODOLÓGICO.....	3
4. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	8
MARCO LEGISLATIVO.....	12
Marco Legislativo General	
Sector Turismo	
Sector Energías Renovables	
CAMBIO CLIMÁTICO Y EMPLEO.....	29
CAMBIO CLIMÁTICO Y FORMACIÓN.....	36
5. SECTOR TURISMO.....	47
IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR.....	52
5.1.1. DEFINICIÓN Y ACOTAMIENTO DEL SECTOR	
5.1.2. SUBSECTORES	
5.1.3. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	
5.1.4. OCUPACIONES	
5.1.5. EMPLEO	
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL.....	78
IDENTIFICACIÓN DE LAS OCUPACIONES.....	81
Datos de identificación ocupaciones existentes.	
Datos de identificación ocupaciones emergentes.	
Datos de identificación ocupaciones nuevas.	
FUNCIONES Y TAREAS PROPIAS DE LAS OCUPACIONES.....	99
COMPETENCIAS.....	101
Competencias Genéricas	
Competencias Técnicas	
PERFIL COMPETENCIAL.....	109
EXPERIENCIA NECESARIA.....	117
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FORMATIVA ( <i>solo formación continua relacionada con el Cambio Climático</i> ).....	123
ACCIONES FORMATIVAS EXISTENTES .....	127
NUEVAS ACCIONES FORMATIVAS.....	142
ACCIONES DEMANDADAS.....	158
FICHAS PROFESIOGRÁFICAS.....	174
CONCLUSIONES.....	189



## ANEXO 15. PROCESO DE SOPORTE

### Evaluación

En este punto, se mostrarán una serie de herramientas que se pueden utilizar para evaluar los resultados del proceso de Detección de Necesidades de Formación. Como ya se ha comentado, la evaluación se debe realizar a lo largo de todo el proceso; aquí se recomiendan algunos tipos de herramientas que pueden ser utilizadas para la evaluación, tales como observación directa o grupos focales.

Datos cualitativos:

- La entrevista
- La observación directa

Datos cuantitativos:

- Evaluación del impacto
- Cuestionarios
- Cuadro de control

#### ■ LA ENTREVISTA

Es una técnica muy utilizada para estudiar las creencias, actitudes y comportamientos de los destinatarios de la detección de necesidades formativas. Se puede usar durante distintas fases del proceso cuando la información que se necesita es extensa o individualizada; es útil para conocer las expectativas de la formación de los destinatarios y ver si coinciden las necesidades expresadas con las reales. También se puede usar cuando es difícil reunir a los informantes en un lugar común para realizar una sesión de grupo focal. Se utilizarán para averiguar si los resultados de la detección son satisfactorios para los destinatarios.

En el **Anexo 16. Proceso de soporte. La entrevista** se encuentran descritos todos los aspectos a tratar para hacer una correcta entrevista.

#### ■ LA OBSERVACIÓN DIRECTA

Es una técnica cualitativa, en la que se observan acontecimientos y comportamientos en el mismo contexto en el que se produce, facilitando claves no verbales referidas a lo que realmente está pasando; se recoge información y se registra para su posterior análisis. Permite evaluar si los resultados de la detección son gratos, es decir, si el personal domina la realización de tareas determinadas.

Observar significa examinar atentamente los hechos observables en el contexto en que se produce esa conducta o evento particular, donde los actores están participando e interactuando espontáneamente, siguiendo el flujo natural de la vida diaria. Es una técnica muy útil para evaluar las capacidades del personal. En comparación a otras técnicas, es la menos intrusiva y la que menos afecta a los sujetos bajo estudio.

Pasos que debe tener la observación:

1. Determinar qué se va a observar
2. Determinar para qué se va a observar (objetivos)
3. Determinar la forma de registrar los datos
4. Observar cuidadosa y críticamente
5. Registrar los datos observados
6. Analizar e interpretar los datos
7. Elaborar conclusiones
8. Elaborar el informe de observación

La observación permite recoger información sobre las prácticas o conductas de los observados, pero para que la información sea de utilidad, es necesario que se haga de manera sistemática; por tanto, debe centrarse específicamente en el tema de interés y tener un plan definido que permita observar de una manera eficiente, completa y con el menor sesgo posible.

A continuación, se muestran una serie de pautas que se deben seguir para conseguir hacer una observación de calidad:

1. **ACTITUD PERSONAL NEUTRA:** El observador debe tener una actitud neutra, por lo que no debe juzgar, criticar o asombrarse de lo que observa, ya que si lo hace, puede influir negativamente en lo que desea observar
2. **NO INTERVENIR:** El observador no debe intervenir en lo que quiere observar. Se debe mantener al margen de lo que observa. Tampoco deben entablar conversaciones largas con las personas observadas o sus familias.
3. **ATENCIÓN A SITUACIONES ESPECÍFICAS:** Debe concentrarse en las situaciones o comportamientos específicos que quiere observar y mantener el mismo nivel de atención durante toda la observación.
4. **POSICIÓN DEL OBSERVADOR:** El observador se debe colocar en un lugar con buena visibilidad, observar sólo lo que es de su interés y tener flexibilidad para poder cambiarse si la observación lo requiere.
5. **OBJETIVIDAD:** El observador debe evitar que influyan en él las opiniones que se haya formado previamente, sin tener prejuicios de lo que observa, siendo lo más objetivo posible y registrar exactamente lo que se observa sin suponer o interpretar.
6. **COMPORTAMIENTO AMABLE:** Debe ser amable, discreto, amigable y que inspire confianza, además de mostrar interés.
7. **ARREGLO DISCRETO:** El atuendo personal del observador debe ser discreto, sin usar colores llamativos o fuertes. Debe ir equipado sólo con su tabla, la guía, un lápiz y un borrador.

¿Qué se debe observar?

- A) **USO DEL ESPACIO:** Distancia y posición entre las personas, ya que refleja el tipo de relación que tienen entre ellas.
- B) **POSICIÓN CORPORAL Y GESTOS:** Comunican diferentes estados de ánimo, como tranquilidad, agitación, impaciencia, enojo, tensión, aburrimiento, etc.
- C) **TONO DE VOZ:** También es un reflejo de su estado de ánimo.
- D) **TACTO:** Reflejo del tipo de relación que existe entre las personas.
- E) **CONTACTO VISUAL**

Las notas de la observación directa se deben recoger durante la observación e inmediatamente después se deben ampliar.

## ■ EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Es una herramienta que se centra en averiguar las mejoras que se han conseguido una vez transcurrido un tiempo después de realizar la detección de necesidades formativas. Este tipo de evaluación se refiere a los efectos externos que ha producido la detección y que se reflejan en los resultados, por lo que permite comparar el grado de realización alcanzado con el grado de realización deseado. Es una evaluación costosa y conlleva una larga duración en el tiempo.

Su propósito es verificar la permanencia y consistencia de los cambios producidos por el estudio, las mejores prácticas, los cambios en la entidad, etc., según los objetivos que se habían propuesto al principio del proceso.

La evaluación del impacto se realiza en referencia dos niveles de análisis:

1. **DESDE LOS DESTINATARIOS:** Lo que han aprendido y la transmisión de sus conocimientos al puesto de trabajo.
2. **DESDE LA ENTIDAD:** Si la formación ha sido rentable o no para la entidad y el impacto que ha tenido.

Dimensiones de la evaluación del impacto:

- A) **SATISFACCIÓN:** Correcto funcionamiento del programa.
- B) **VALOR AÑADIDO:** Incremento de conocimientos que se transfieren al puesto de trabajo.
- C) **MEJORA DEL STATUS PROFESIONAL:** Incremento de las competencias profesionales.
- D) **MEJORA DE LA ENTIDAD:** Incremento de las competencias de la entidad.

Por tanto, para realizar este proceso óptimamente es necesario la implicación de toda la entidad para conocer los efectos reales que se han producido. Cuando se adquieren conocimientos y habilidades, la formación es utilizada para mejorar el rendimiento de las personas empleadas.

## ■ CUESTIONARIO

Es un proceso estructurado de recogida de información que consiste en un conjunto de preguntas respecto a uno o más variables a medir; las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Es de bajo coste y lleva poco tiempo recoger datos sobre muchos sujetos.

En el proceso de elaboración de un cuestionario se deben contemplar los siguientes puntos:

### A) DEFINICIÓN DEL CONSTRUCTO O ASPECTO A MEDIR

En primer lugar, hay que tener una idea muy clara de lo que se quiere medir, es decir, hay que definir el constructor. Se debe hacer de forma clara y precisa.

### B) PROPÓSITO DE LA ESCALA

Aquí se debe establecer el contenido del cuestionario, los destinatarios a los que va dirigido, la forma de administración y el formato. Cada una de estas características son las dimensiones o factores y su definición facilitará la construcción de las preguntas que ayuden a explorar lo que queremos medir. Por otro lado, se debe decidir cómo mandar el cuestionario, si será auto cumplimentado, por ordenador, por correo, telefónico o por entrevista personal, aspectos a tener en cuenta ya que determinarán el formato del cuestionario.

### C) COMPOSICIÓN DE LOS ÍTEMS

Los cuestionarios se componen de una serie de ítems. El ítem es la unidad básica de información de un instrumento de evaluación, y generalmente consta de una pregunta y de una respuesta cerrada. El número mínimo de ítems puede ir desde 6, a 10 o a 90.

### D) CONTENIDO

Dependiendo del contenido, los cuestionarios pueden ser uni o multidimensionales. En los primeros, se evalúa fundamentalmente una sola dimensión. En los multidimensionales, los ítems evalúan dos o más dimensiones.

Habrán que determinar:

- ¿Es necesaria esa pregunta?
- ¿Se le pide al entrevistado datos que puede recordar con facilidad?
- ¿Necesita el entrevistado mucho esfuerzo para obtener y proporcionar información?
- ¿Nos van a dar la información?

### E) DEFINICIÓN Y ORDENACIÓN

Para definir los ítems, se ha de hacer de manera exhaustiva y mutuamente excluyente. Las preguntas deben ser perfectamente comprendidas, adaptándolos al lenguaje y al nivel sociocultural de los destinatarios.

Criterios para la redacción de las preguntas:

- Utilizar preguntas breves y fáciles de comprender.
- No utilizar palabras que provoquen una reacción estereotipada.
- No redactar preguntas en forma negativa.
- Evitar el uso de la interrogación «por qué».
- No formular preguntas en las que una de las alternativas de respuesta sea tan deseable que difícilmente pueda rehusarse.
- Evitar preguntas que obliguen a hacer cálculos o esfuerzos de memoria.

## F) PREVENCIÓN DE LOS SESGOS EN SU CUMPLIMENTACIÓN

Se debe minimizar el error de respuesta para mejorar la validez del cuestionario.

Tipos de sesgos:

- Error de tendencia central: la tendencia a elegir entre las diferentes opciones de respuesta, las centrales.
- Deseabilidad social: cuando se responde en función de lo que se considera socialmente aceptable.
- Sesgo de aprendizaje o de proximidad: contestar de forma similar a las respuestas anteriores.
- Error lógico: se considera que todos los ítems relacionados deben puntuarse igual.

Se debe tener especial atención en la redacción del cuestionario, el orden de las preguntas o de las categorías de respuesta y el formato.

## G) TIPOS DE PREGUNTAS

- *Las preguntas abiertas:* Dejan un espacio en blanco para que el encuestado diga lo que quiera.
- *Las preguntas cerradas:* Se establecen todas las posibles respuestas a la pregunta. Pueden ser dicotómicas (sí/no, Verdadero/falso) o múltiples (varias alternativas de respuesta).
- *Las preguntas mixtas:* Preguntas cerradas que te hacen razonar, matizar o ampliar la respuesta mediante la opción otros o por qué.

## H) PUNTUACIÓN DE LOS ÍTEMS

Puede ser simple o ponderado. En la primera, la puntuación directa se obtiene sumando las respuestas acertadas o los valores dados a cada opción. En la segunda, el valor de cada opción de respuesta no es el mismo.

## I) PROCESO DE VALIDACIÓN

Una vez que se ha delimitado la información, se ha realizado la formulación de las preguntas, el número de ellas y se han ordenado, se realiza la prueba piloto.

## ■ CUADRO DE CONTROL

En este punto se ofrece un modelo de soporte denominado “cuadro de control”, el cual puedes ser utilizado para llevar a cabo acciones de evaluación a lo largo de todo el proceso. A continuación, se realizará una breve explicación sobre la tabla utilizada para el control de la evaluación en el proceso de detección de necesidades de formación. Tiene diferenciada siete partes principales:

- 1. Fases:** Anotar la fase del proyecto (una en cada celda).
- 2. Objetivos fijados:** Anotar qué objetivos se habían planteado al comienzo del proceso.
- 3. Objetivos alcanzados:** Anotar qué objetivos se han alcanzado.
- 4. Desviación:** Anotar si se ha producido alguna desviación entre los objetivos planteados y los alcanzados.
- 5. Motivos de la desviación:** Anotar la causa o motivo por la que se ha producido esa desviación.
- 6. Medidas de solución:** Anotar qué medidas se va a tomar para dar solución a esa desviación.
- 7. Puntos de control de la evaluación:** Hitos en los que se debe controlar y evaluar el momento del proceso por el que se esté pasando.
- 8. *A modo orientativo se plantea un ejemplo.***

Modelo de Soporte de Evaluación					15.1.
FASES	OBJETIVOS FIJADOS	OBJETIVOS ALCANZADOS	DESVIACIÓN	MOTIVOS DE LA DESVIACIÓN	MEDIDAS DE SOLUCIÓN
<b>1</b> FASE — — —	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
●	← <b>PUNTO CONTROL EVALUACIÓN</b> <b>7</b>				
<b>8</b> <i>Ejecución de la encuesta</i> (del 1 al 10 dic)	<i>Alcanzar 50% nivel de respuesta</i> (5 dic)	<i>Alcanzado 35% nivel de respuesta</i> (5 dic)	<i>Desviación respecto objetivo fijado 15%</i>	<i>Encuesta demasiada larga</i>	<i>Apoyo telemático y telefónico para facilitar la respuesta</i>
●					

## ANEXO 16. PROCESO DE SOPORTE

### La Entrevista

La entrevista es fundamental en la Detección de Necesidades Formativas porque actúa como base para obtener información y, en otros casos, sirve de complemento para informar al entrevistado o motivarlo en alguna dirección. En adelante, se muestran los puntos a tratar en una entrevista. Hay que señalar que la entrevista hace referencia a varios momentos durante todo el proceso de Detección.

Por otro lado, consumen un tiempo elevado que es preciso optimizar, aunque a veces no se obtienen los resultados esperados. Por ello, es preciso considerar distintos aspectos clave para el buen progreso de la entrevista que están relacionados con la preparación y con su desarrollo.

Para obtener buenos resultados en el desarrollo de una entrevista, hay que tener en cuenta diversos factores que vamos a ir desarrollando:

- Preparación
- Ambiente
- Estructuración de la entrevista y conducta del entrevistador en cada una de sus etapas
- Formulación de preguntas
- Errores a evitar



#### ■ PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

Es una fase primordial, por lo que no se debe improvisar y es aconsejable una preparación exhaustiva que nos asegura una alta probabilidad de éxito. En la preparación se debe poner en orden las ideas respecto a las personas, lista de puntos a tratar, informaciones a conseguir e informaciones a facilitar.

Es recomendable elaborar una guía para la entrevista, en la que hay que tener en cuenta lo siguiente:

**En la fase de preparación, es recomendable la elaboración de una guía para la entrevista que nos aumenta la probabilidad de obtener los objetivos previstos.**

- Para confeccionar la guía es necesario preguntarse resultados finales que se quieren conseguir.
- Partiendo de los puntos clave del proyecto se deben desarrollar los puntos a tratar.
- Se debe desarrollar una relación de preguntas abiertas y cerradas. Las abiertas invitan a hablar, las preguntas cerradas (Sí/ No) sirven tanto de control, para confirmar las informaciones obtenidas, como para obtener informaciones obviadas.
- Conviene preparar una introducción para informar de la razón de la entrevista y de qué queremos obtener. Igualmente, es conveniente preparar una pregunta introductoria amplia para establecer el marco de referencia y para ofrecer al entrevistado facilidad de entrar en materia.



- Organizar las preguntas dentro de un orden lógico, en cascada.
- Es frecuente que se necesite ampliar la información obtenida. Conviene tomar las sugerencias del entrevistado sobre contactos adecuados y asegurarse de que lo conoce.
- Se ha de programar con antelación la hora y el mejor sitio posible para conducir la entrevista.

### ■ AMBIENTE DE LA ENTREVISTA

Se debe buscar un buen ambiente para que el entrevistado se encuentre cómodo, se adapte rápidamente y se facilite la comunicación. Hay que tener en cuenta:

- Disponer del sitio adecuado
- Conseguir un ambiente agradable y acogedor
- Utilizar un despacho tranquilo

Existen una serie de factores ambientales negativos que queremos minimizar, tales como, las interrupciones, los ruidos y la utilización de mesas de despacho que acentúan la barrera entre entrevistador y entrevistado.

### ■ ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

- **APERTURA:** Es recomendable dedicar unos minutos para generar un ambiente que facilite la comunicación sin entrar directamente al tema; hay que tener presente que un estudio organizativo puede generar recelos. En la apertura se ha de realizar la presentación del entrevistador, señalar los objetivos de la Detección de Necesidades Formativas y esbozar la estructura de la entrevista.
- **CUERPO:** Se ha de explicar la metodología a utilizar, realizar preguntas para recoger información precisa para la Detección, solicitar información de apoyo, preguntar su opinión sobre problemas actuales y solicitar sugerencias de mejora. Nunca podemos olvidar que el interesado es el mejor que conoce su trabajo, pero hay que conseguir que afloren opiniones y sugerencias. Posteriormente, se debe contrastar su viabilidad.
- **CIERRE:** Se debe realizar un resumen para revisar y contrastar los puntos más importantes de la entrevista, así como el juicio (la primera impresión) que el entrevistador se ha hecho y asegurarse de que se conoce todo lo que se quería saber. Al terminar la entrevista se agradece las contribuciones específicas y hay que concretar próximos contactos si los hubiese.

- No apresurar la despedida
- Resumir el juicio del interlocutor
- Pasar a limpio las notas tomadas
- Asegurarse de conocer todo lo que se quiera saber
- Posibilidad de concertar entrevistas posteriores



Es aconsejable hacer las anotaciones que procedan lo antes posible y ordenar la información: se tendrán que completar las frases, separar hechos de impresiones, añadir comentarios para que luego sean explicados, resaltar los hechos importantes y anotar las áreas que requieran una información adicional.

### ■ CONDUCTA DE LA ENTREVISTA:

Durante la entrevista, hay una serie de aspectos de conducta que son importantes considerar:

- Saber escuchar, no sólo callándose cuando el otro habla sino, además, mostrando una actitud de interés.
- No discutir jamás.
- No aconsejar ni imponer nuestra voluntad.
- El entrevistador sólo puede intervenir para:
  - Dirigir o reconducir la entrevista, salvando puntos muertos.
  - Ayudar al entrevistado a hablar.
  - Suscitar nuevos temas.
  - Disipar los miedos del entrevistado sobre sus manifestaciones.
- El entrevistador no debe mostrar prisa.
- Se deben tomar notas para mostrar interés por las aportaciones del entrevistado, aunque no demasiadas ni pretender tomarlas de forma muy ordenada.
- Al finalizar la entrevista, no apresurar la despedida dando opción a que el entrevistado realice cualquier manifestación que considere oportuna y no haya hecho.
- Hay que utilizar un estilo positivo, nunca amenazante.

**El mejor entrevistador es el que mejor escucha.**

### ■ ERRORES A EVITAR:

Hay una serie de errores frecuentes que debemos prever y evitar. De seguida, se exponen algunos de los más frecuentes y las cuestiones a considerar para evitarlos.



### ■ LA FORMULACIÓN DE PREGUNTAS:

Una base importante del éxito de las entrevistas está en las preguntas que se utilizan. En las distintas etapas y según la finalidad perseguida conviene usarlas de un tipo u otro. Éstas pueden ser abiertas (de respuesta libre) o cerradas (de respuesta limitada como por ejemplo sí/no).

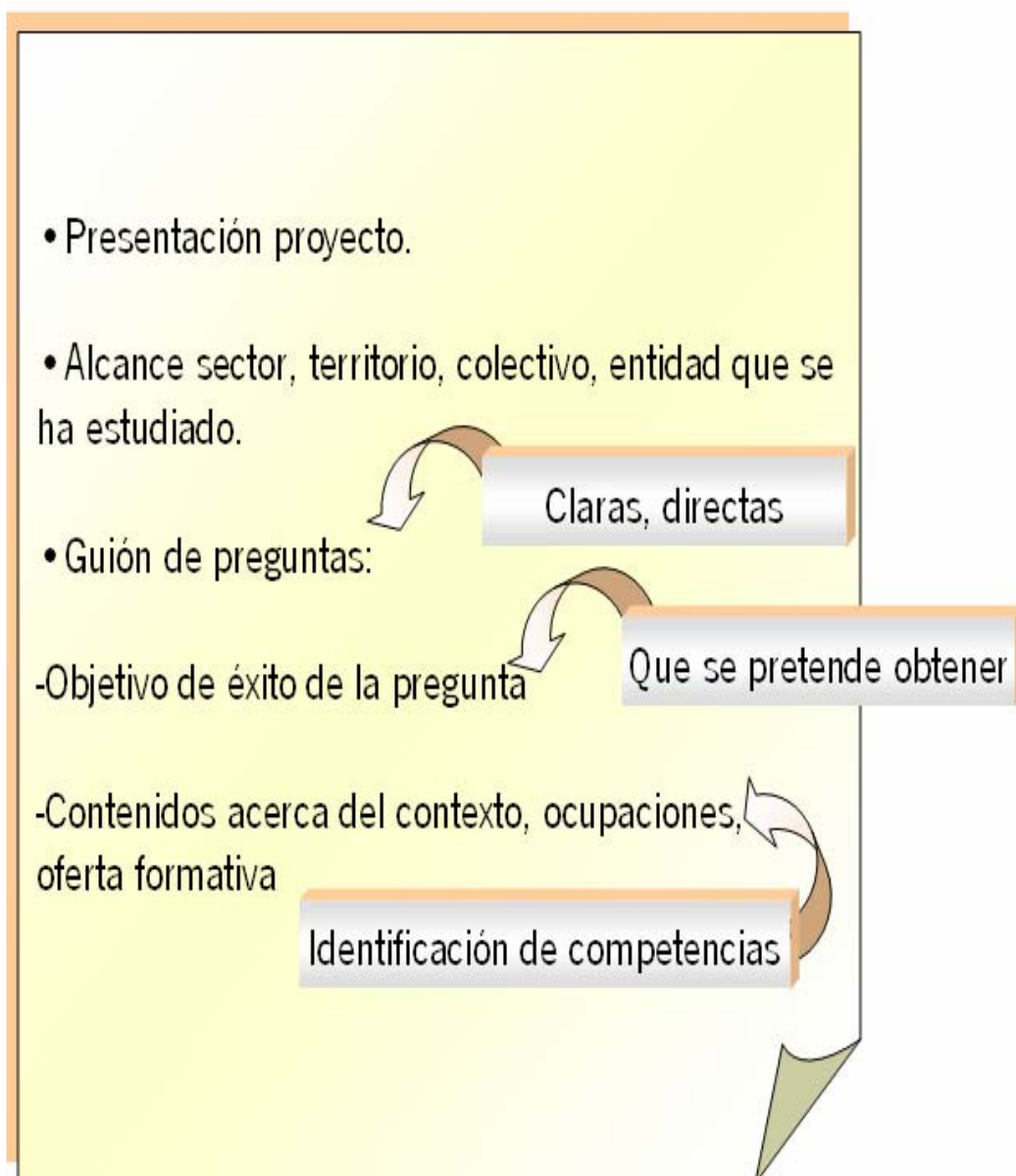
Al comienzo de las entrevistas, las preguntas serán siempre de respuesta libre referida a hechos concretos. Las cuestiones relativas a actitudes o sentimientos deben ser abordadas mediante preguntas abiertas y con formulación impersonal.

Se recomienda practicar la reformulación, es decir, el entrevistador intervendrá para volver a decir, con otras palabras o de forma más concisa, lo que el entrevistado acaba de expresar para

obtener seguridad de haber comprendido al interlocutor y, en su caso, permitirle realizar las aclaraciones que procedan.

A continuación, se muestra un guión que sirve de soporte y de guía para realizar la entrevista:

### Guión entrevista:



## Las Reuniones

La reunión es otra de las formas más frecuentes de obtener información para la Detección de Necesidades de Formación. Tiene varias finalidades, como compartir información, presentación de las ideas del estudio, discusión de problemas o coordinar esfuerzos. Se recuerda que este punto hace referencia a varias fases del proceso de Detección.

A lo largo de todo el estudio surgirán reuniones para planificar, obtener información, priorizar problemas, sugerir propuestas de soluciones o presentar y discutir resultados y propuestas.

Es conveniente analizar determinadas cuestiones clave como son:

- Cuándo se deben celebrar reuniones
- Cuestiones que hay que considerar en su preparación
- Aspectos a tener en cuenta para la conducción de la reunión
- Técnicas específicas de reunión

### ■ RACIONALIZACIÓN DEL NÚMERO DE REUNIONES

Las reuniones cubren un consumo elevado de tiempo y, a veces, los resultados que se obtienen no son concretos. Esto, unido al abuso que en muchas entidades se hace de las reuniones, puede terminar suponiendo su desprestigio e incluso su caída en desuso.

Para evitar ambas cosas, conviene ser riguroso en el número de reuniones que se planifican. Así, una reunión sólo se debe convocar cuando:

- Se tenga que obtener información “en grupo”. Para obtener información individualmente, la técnica a utilizar es la entrevista. Cuando se quiere obtener información u opiniones grupalmente conviene trabajar con técnicas específicas como se verá más adelante.
- Se pretenda compartir información, es decir, se desee explicar el plan de la Detección de Necesidades de formación, comunicar a la gente qué debe hacer y cómo debe hacerlo, informar sobre los resultados alcanzados con el estudio y cuando se necesite obtener apoyo en la propuesta del proyecto.
- Se tengan que definir, priorizar problemas o proponer propuestas de solución.
- Con fines específicos, como para planificar el proyecto y controlar su avance.

Hay que tener presente que no se debe celebrar una reunión si el asunto se puede solucionar por teléfono o por escrito (carta, e-mail, etc.), así como si conviene tratarlo personalmente. Se debe reflexionar sobre si existe suficiente motivo para su celebración y si esperamos obtener resultados que la justifiquen.

**Hay que ser riguroso en el número de reuniones que se planifica.**

Por tanto, utilizaremos las reuniones en distintas ocasiones:

#### CUÁNDO CELBRAR UNA REUNIÓN

1. Para identificar y priorizar problemas
2. Para planificar el proyecto
3. Para obtener información
4. Para sugerir propuestas de solución
5. Para controlar el avance del proyecto
6. Para presentar resultados y propuestas de mejora



#### ■ PREPARACIÓN DE LA REUNIÓN

Una condición necesaria para optimizar los resultados a obtener con las reuniones y el tiempo empleado por los asistentes es su adecuada preparación. En la misma, hay que tener en cuenta varios puntos:

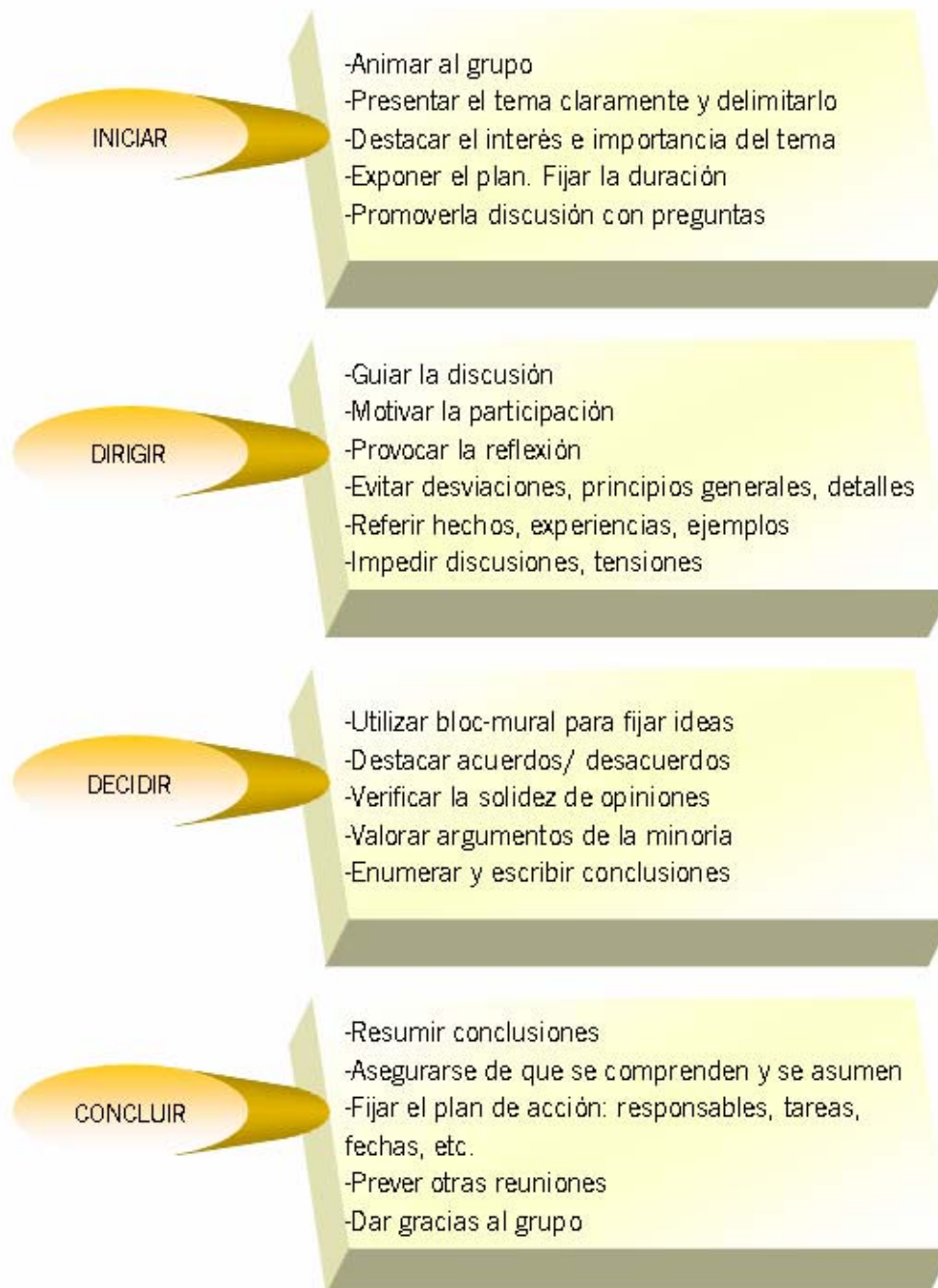
1. **FIJAR EL OBJETIVO:** Puede ser múltiple.
2. **ESTUDIAR EL TEMA:** Hay que definir con precisión el tema de la reunión, documentarse, analizarlo y seleccionar hechos concretos y ejemplos.
3. **ESCOGER A LOS PARTICIPANTES:** Se ha de elegir a las personas adecuadas que, dependiendo de la finalidad de la reunión, serán aquellas que tengan un sólido conocimiento del estudio, son responsables de las decisiones o representan a un grupo afectado por las decisiones que se pueden tomar en la reunión. También hay que determinar cuál es el número adecuado de asistentes a la reunión, por ejemplo si ésta se realiza para la identificación y priorización de problemas, el número adecuado de asistentes no es más de diez personas, pero si la intención es la solución de problemas, este número no debe superar más de cinco personas.
4. **CONFECCIONAR ESQUEMA:** La confección ha de tener un orden lógico y flexible. La reunión primero debe tener una introducción en la que se fije el tema, se señale el fin, y se proponga un plan, luego el desarrollo del punto a tratar y finalmente las conclusiones.
5. **DISPONER LOS PREPARATIVOS:** Fijar fecha, lugar y hora, preparar el lugar y reunir la documentación necesaria para la celebración de la reunión.

<b>CONVOCATORIA DE LA REUNIÓN</b>
-FECHA -HORA DE APERTURA -HORA DE CIERRE -LUGAR
<b>ORDEN DEL DÍA</b>
: : :
<b>OBJETO DE LA REUNIÓN</b>
<b>PREPARACIÓN ANTERIOR A LA REUNIÓN</b>

Se puede preparar una simple convocatoria, pero recomendamos la confección de una agenda para la reunión, ya que la misma nos cubre distintos puntos como fecha, hora de apertura y clausura, lugar de celebración de la reunión, una breve descripción de los temas y cuánto tiempo se dedicará a cada tema. Ésta debe ser concisa, agradable y clara.

### ■ CONDUCCIÓN DE LA REUNIÓN

Durante la reunión y en sus distintas fases, la persona que la conduce juega un papel esencial para su buen fin debiendo realizar distintas tareas que sintetizamos a continuación:



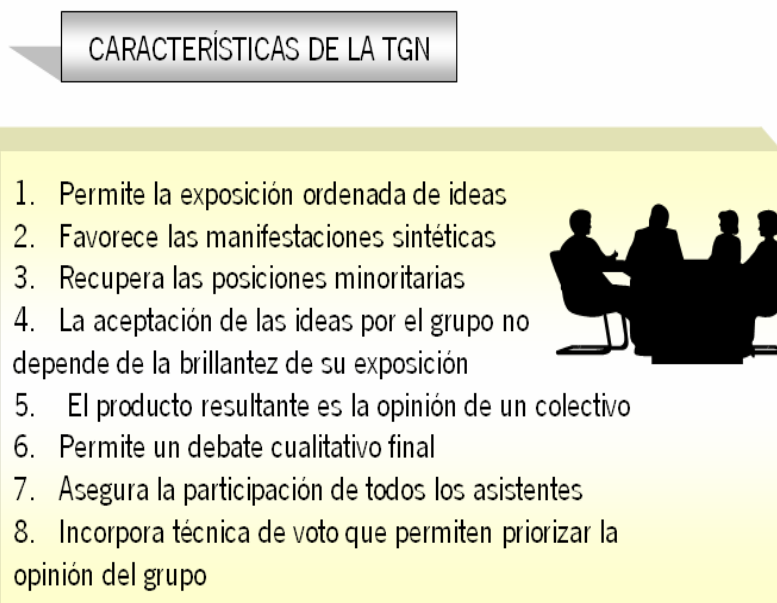
## ■ TÉCNICAS ESPECÍFICAS: TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN)

Hay técnicas específicas y avanzadas que permiten la obtención de mejores resultados, como la Técnica de Grupo Nominal (TGN). Es una reunión de grupo estructurada que utiliza una técnica creativa para el análisis de situaciones problemáticas con un propósito especial: combinar opiniones individuales para analizar problemas y permitir la toma de decisiones.

La TGN no es utilizable en una reunión rutinaria. Se debe utilizar cuando:

- El asunto se considere importante, como realizar la Detección de Necesidades de formación, y no para una cuestión menor que se pueda abordar con una reunión más ágil.
- Se pretenda tener una visión lo más amplia posible de la cuestión.
- Se trate de generar ideas, priorizar problemas o proponer o priorizar soluciones.

Es una técnica que presenta las siguientes características:



Las sesiones de TGN cuentan con 6-8 asistentes y un director que coordina la reunión. El proceso incluye las siguientes etapas:

1. **APORTACIÓN INDIVIDUAL DE IDEAS:** El director realiza una pregunta a los asistentes y les pide que le contesten en unas pequeñas hojas o cartulinas y en silencio, fijando un número máximo de ideas a aportar y concretando idea por hoja. Recoge las respuestas y comienza a colocarlas en el panel correspondiente a la primera pregunta.
2. **AGRUPACIÓN Y SÍNTESIS DE IDEAS:** El director coloca sobre el panel las contestaciones emitidas, agrupando aquellas ideas de contenido homogéneo, previa lectura de su contenido en voz alta dirigiéndose al grupo. En caso de incompreensión de una idea



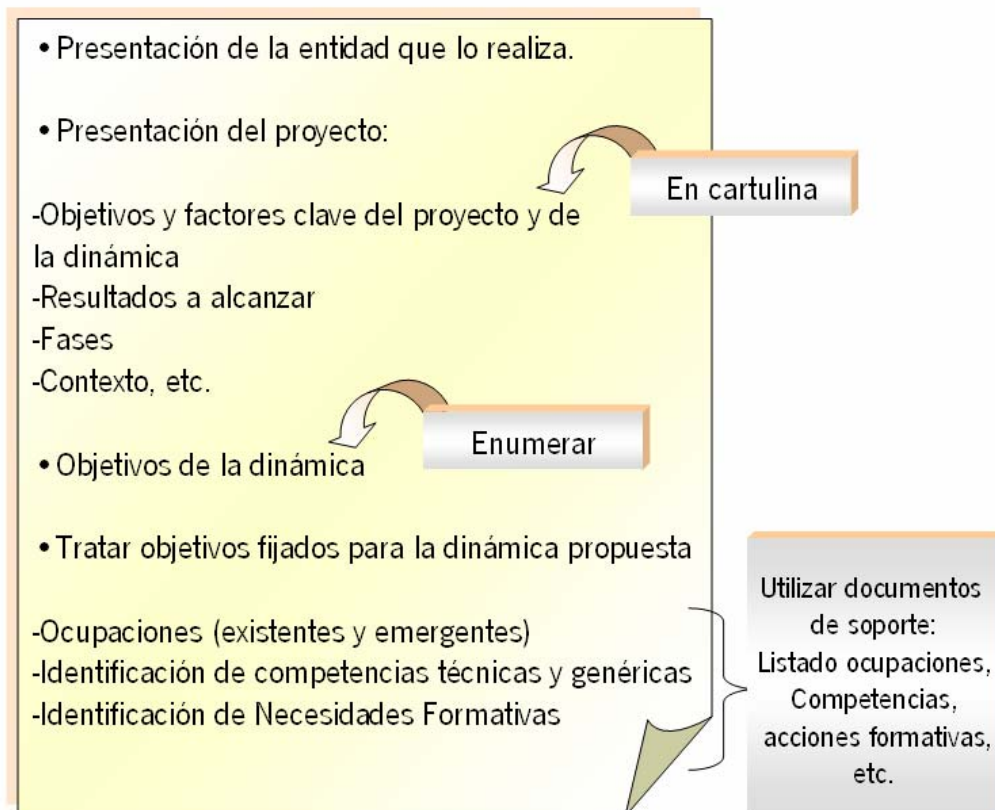
aportada, pedirá al autor que se identifique y la aclare. Una vez agrupadas las ideas, rodeará al grupo con un círculo para separarlas de otras ideas y sintetizará el contenido de cada grupo.

3. **ACLARACIÓN Y DEBATE DE IDEAS:** Se actúa por turno, aclarando las ideas expuestas tanto respecto a su contenido como a su agrupación en ideas homogéneas. Después se abre un debate aclarando cada una de las ideas, con un tiempo máximo de debate que fija y controla el director.
4. **PRIORIZACIÓN DE IDEAS:** Se votan las ideas expuestas pidiendo a los asistentes que las prioricen con una puntuación en una escala determinada. Cada idea tendrá como valor la puntuación media del grupo. Esta votación se puede hacer en tres fases: una votación preliminar, un examen de los resultados obtenidos dando la oportunidad de volver a discutir ideas y una votación final. El resultado definitivo se considera como el resultado de la reunión o la decisión del grupo.

La TGN es una técnica óptima en términos de tiempo resultados, ya que permite la toma rápida de decisiones, por lo que se puede utilizar en distintos momentos de la Detección de Necesidades Formativas.

A continuación, se muestra un guión que sirve de soporte y de guía para realizar la entrevista:

#### Guión TGN:



## B. RELACIÓN DE EXPERTOS

### INTERLOCUTORES Y EXPERTOS CONSULTADOS

Bartolomé Torres Cardona • Consejería de Empleo	Carolina Casanova • Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado (FAECTA)
Francisco J. Medina Díaz • Universidad de Sevilla	Macarena Espadas • EPSA
María José Sánchez-Apellaniz García • RTVA	Marian Rufo • Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo (FAFFE)
Óscar Manuel Blázquez Fernández • Instituto Andaluz de Cualificaciones Profesionales	

## C. FUENTES Y DOCUMENTOS CONSULTADOS

CONVENIO 142 sobre el desarrollo de los Recursos Humanos. 1975

DIPUTACIÓN DE BADAJOZ. Estudio de Detección de Necesidades Formativas de los trabajadores de Administración Local de la provincia de Badajoz. Mayo 2002.

FACTAM, S. L. Guía para la Evaluación de Necesidades Formativas. III Acuerdo de Formación Continua para las Administraciones Públicas. 2002

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS. Estudio de Detección de Necesidades Formativas en las Entidades Locales. 2002

FORCEM. Guía Mejora para la Detección de Necesidades Formativas de las y los trabajadores a tiempo parcial. Madrid. Marzo de 2000.

FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. Acuerdo de Formación Profesional para el Empleo. 7 de Febrero de 2006.

GENERALITAT VALENCIANA. Detección de Necesidades de Formación a través del Assessment Center. 2003

GENERALITAT VALENCIANA. Manual de procedimientos para la Detección de Necesidades de Formación del ferrocarril de la Generalitat valenciana. 2000

INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL, FUNDACIÓN UNIVERSITARIA. Estudio de Detección de Necesidades Formativas en el sector Audiovisual de Andalucía. Sevilla. Septiembre de 2000.

JUNTA DE ANDALUCÍA. Detección de Necesidades Formativas y diseño del Plan de Formación para el Sector Medioambiental en Andalucía. 2001-2004

JUNTA DE ANDALUCÍA, EXPTE.:3657/2001.J. Estudio de Detección de Necesidades Formativas y análisis de Competencias en el Sector Ebanistería.

JUNTA DE ANDALUCÍA, EXPTE.:ACS/COA-9/96. Estudio de Detección de Necesidades Formativas en los Sectores Agrario, Bienes Culturales, Comercio, Medio Ambiente y Turismo. 1997

JUNTA DE ANDALUCÍA, EXPTE.: 3657/2001.J. Estudio de Detección de Necesidades formativas y análisis de Competencias en los sectores de Productos Hortofrutícolas, Telecomunicaciones y Sanidad en Andalucía. 2001

JUNTA DE ANDALUCÍA, EXPTE.:98-3735/2000.J. Estudio de Detección de Necesidades Formativas y análisis de Competencias en los Sectores del Vino y del Aceite en Andalucía. 2000

JUNTA DE ANDALUCÍA. Estudio de Detección de Necesidades Formativas en la provincia de Sevilla. (UTEDLT). 2000

JUNTA DE ANDALUCÍA. Cursos sobre Detección de Necesidades Formativas basada en Competencias. 2000

JUNTA DE ANDALUCÍA, EXPTE.:98/54307/2002. Estudio sobre el Empleo y análisis en el Sector Aeronáutico. Análisis de empleabilidad de personas desempleadas mayores de 45 años. 2002

JUNTA DE ANDALUCÍA, EXPTE.:50129/2003. Estudio de Detección de Necesidades Formativas en el Sector Turismo y Servicios a la tercera edad en Córdoba capital. 2003

LEY 38/2003, de 17 de Noviembre, General de Subvenciones.

LEY 56/2003, de 16 de Diciembre, De Empleo.

LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de Mayo, de Educación.

LEY ORGÁNICA 5/2002, DE 19 DE JUNIO, Cualificaciones y la Formación Profesional.

LLORENS GUMBAU, S. UNIVERSITAT JAUME I. Detección de Necesidades Formativas: una clasificación de instrumentos.

PÉREZ LARRAURI, A. Formación en el pequeño comercio. Detección de las Necesidades.

RECOMENDACIÓN NÚMERO 195 sobre el desarrollo de los Recursos Humanos. 2004

RD 34/2008, de 18 de Enero, Certificados de Profesionalidad.

RD 204/1997, de 3 de Septiembre, Programas de Formación Profesional.

RD 1046/2003, de 1 de Agosto, Distintas iniciativas de Formación Profesional.

RD 395/2007, de 23 de Marzo, Subsistemas de Formación Profesional para el Empleo.

RD 229/2008, de 15 de Febrero, Centros de Referencia Nacional en el ámbito de la Formación Profesional.

RD 1128/2003, de 5 de Septiembre, Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

RD 375/1999, de 5 de Marzo, por el que se crea el Instituto Nacional de las Cualificaciones.

RD 1326/2002, de 13 de Diciembre, por el que se modifica el real Decreto 375/1999, de 5 de Marzo.

RD 1558/2005, de 13 de Diciembre, por el que se regulan los requisitos básicos de los centros integrados de la Formación Profesional.

RUÍZ MARAÑÓN, J. M. Informe de Necesidades de Formación y prioridades Formativas. Honduras. Septiembre de 2006.

SERVICI VALENCIÀ D'OCUPACIÓ I FORMACIÓ. GENERALITAT VALENCIANA. Trabajo de seguimiento y evaluación de las iniciativas de Formación Continua.

SERVICI VALENCIÀ D'OCUPACIÓ I FORMACIÓ). GENERALITAT VALENCIANA. Realización de una revisión de la familia profesional de seguros y finanzas, así como la confección de las pruebas de evaluación.

SERVICI VALENCIÀ D'OCUPACIÓ I FORMACIÓ. Referentes ocupacionales y formativos de las ocupaciones de 'técnico auxiliar de diseño de páginas web' y 'técnico auxiliar de diseño gráfico', así como la confección de las pruebas de evaluación de las dos ocupaciones susceptibles de certificación.

TEA CEGOS. Diagnóstico de Necesidades de Formación en la Administración de la Junta de Andalucía. 2007

TRAVESEDO DASÍ, J. La Formación Profesional Ocupacional en España. Gestión Bipartita de la Formación Continua.

## D. GLOSARIO DE CONCEPTOS

**ACCIONES DE APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA FORMACIÓN:** Acciones de investigación e innovación cuando sean de interés para la mejora de la formación en los ámbitos sectorial o intersectorial, o para la difusión y promoción del conjunto del sistema.

**BASE DE DATOS:** Recopilación de información que se almacena sistemáticamente para después utilizar esos datos.

**CATEGORÍA:** Cada uno de los cuarteles en los que se ha dividido el valor de la encuesta.

**CATEGORÍA GLOBAL:** Se obtiene añadiendo una unidad a la categoría obtenida por un ítem en la encuesta (Valor de encuesta), cuando los expertos han considerado ese ítem como una necesidad formativa prioritaria.

**CLIENTE EXTERNO:** Persona ajena a una entidad que solicita servicios de un profesional u otra entidad.

**CLIENTE INTERNO:** Persona que se encuentra dentro de una entidad y solicita servicios de un profesional u otra entidad.

**COLECTIVO:** Perteneciente a cualquier agrupación de individuos.

**COMPETENCIA:** Conjunto de cualificaciones y tecnologías que permiten a un sector ofrecer un determinado beneficio al mercado.

**COMPETENCIAS ASCENDENTES:** Competencias en período de crecimiento, aún no consolidadas.

**COMPETENCIAS DECLINANTES:** Competencias que se refieren a actividades que generan bienes o servicios en la fase final de su vida.

**COMPETENCIAS EMERGENTES:** Competencias que están surgiendo en el mercado.

**COMPETENCIAS ESENCIALES:** Competencias fundamentales para los procesos que generan los bienes o servicios que ofrecen las entidades a sus clientes.

**COMPETENCIAS ESTABILIZADAS:** Competencias ya maduras, y que, en general, poseen la mayor parte de las entidades del sector.

**COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS:** Competencias necesarias para asegurar la supervivencia y desarrollo de una entidad en su mercado.

**COMPETENCIAS GENÉRICAS:** Competencias de carácter transversal, con validez universal. Tiene, por tanto, aplicación intersectorial.

**COMPETENCIAS INADAPTADAS:** Competencias que tienden a la obsolescencia por su inadecuación a las demandas sectoriales.

**COMPETENCIAS NECESARIAS:** Competencias relacionadas con las funciones de apoyo (aquellas que pueden ser externalizables).

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:** Conjunto de cualificaciones y tecnologías que permiten a una entidad mantenerse y desarrollarse en su entorno y Mercado.

**COMPETENCIAS PERSONALES:** Conjunto integrado de destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones innatas o subyacentes en una persona, que le predispone para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de una Ocupación.

**COMPETENCIAS SECTORIALES:** Competencias comunes a un sector.

**COMPETENCIAS TÉCNICAS:** Son los conocimientos, destrezas, habilidades que permiten la adaptación a las nuevas tecnologías y la amplitud de conocimientos necesarios para la motivación y la polivalencia.

**COMUNICACIÓN:** Intercambio de información, el emisor es el responsable que la información sea clara, sin ambigüedades y completa, de modo que el receptor la pueda recibir correctamente.

**COMUNICADO:** Dar a conocer información novedosa y mantener al día a todo el personal (interno y agentes externos) en referencia a todos los sucesos que ocurran en el desarrollo del proyecto.

**CRÉDITOS DE FORMACIÓN PARA AL EMPRESA:** Dispositivo que permite que la formación que diseña la empresa para sus trabajadores se financie total o parcialmente con fondos públicos a través de bonificaciones en sus cuotas de Seguridad Social.

**CUARTIL:** En los procesos estadísticos, cada uno de las cuatro tramos en los que se divide una curva normal.

**CUESTIONARIO:** Es un proceso estructurado de recogida de información que consiste en un conjunto de preguntas respecto a uno o más variables a medir.

**DISPOSICIÓN PARA ACTUAR:** Capacidad de una entidad para movilizar sus recursos y disponerlos para la acción.

**DISPOSITIVO DE ACCIÓN:** Capacidad de respuesta de una entidad a un entorno concreto.

**ENTREVISTA:** Es una técnica muy utilizada para estudiar las creencias, actitudes y comportamientos de los destinatarios de la detección de necesidades formativas.

**ESPECIALIDAD FORMATIVA:** Actividad formativa existente en el fichero de especialidades formativas correspondiente a cada uno de los sectores del estudio.

**ESTRUCTURA OCUPACIONAL:** Conjunto de ocupaciones presentes en una entidad.

**ESTUDIO CUALITATIVO:** Análisis de los datos extraídos de la lectura documental, las entrevistas con los expertos de los diferentes sectores, y las reuniones con expertos (Técnicas de Grupo Nominal).

**ESTUDIO CUANTITATIVO:** Análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta.

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO:** Es una herramienta que se centra en averiguar las mejoras que se han conseguido una vez transcurrido un tiempo después de realizar la detección de necesidades formativas.

**EVALUACIÓN DEL PROCESO:** Examen disciplinado de los procesos usados junto a un conjunto de criterios para determinar la capacidad de esos procesos para ser realizados dentro de los objetivos de calidad, coste y planificación.

**EXPERTOS:** Grupo de profesionales de diferentes sectores que aportan información y opiniones sobre las competencias, ocupaciones, necesidades formativas, tendencias, nuevas tecnologías, etc.

**FACTOR CLAVE:** Aquellos elementos fundamentales para el mantenimiento y desarrollo de las entidades.

**FACTORES CLAVE DE APOYO:** Factores clave que realizan función de soporte dentro de la entidad.

**FACTORES CLAVE DE ÉXITO:** Factores clave que aportan ventajas competitivas y un importante valor añadido para los clientes.

**FAMILIAS PROFESIONALES:** Conjunto de ocupaciones pertenecientes a un sector de actividad económica.

**FICHAS TÉCNICAS:** Registran las opiniones y actitudes en relación con el tema a tratar.

**FICHERO DE ESPECIALIDADES FORMATIVAS:** Relación de acciones de formación que desarrolla la Dirección General de Formación Profesional y Empleo de la Consejería de Trabajo e Industria de la Junta de Andalucía.

**FORMACIÓN DE DEMANDA:** Responde a las necesidades específicas de formación planteadas por las entidades y sus trabajadores, trasladando la ayuda hasta sus usuarios directos.



**FORMACIÓN DE OFERTA:** Ofrecer una programación de acciones de formación amplia, accesible a lo largo de todo el año, ajustada a las necesidades del mercado de trabajo y a las aspiraciones de promoción profesional y desarrollo personal de los trabajadores.

**FORMACIÓN EN ALTERNANCIA CON EL EMPLEO:** Está integrada por las acciones formativas de los contratos para la formación y por los programas públicos de empleo-formación, permitiendo al trabajador compatibilizar la formación con la práctica profesional en el puesto de trabajo.

**FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO:** Es una formación dirigida a personas que ya forman parte de la población activa.

**FORMACIÓN PROACTIVA:** Trata de anticiparse a las exigencias del futuro.

**FORMACIÓN REACTIVA:** Trata de responder mediante soluciones formativas a los desajustes del presente.

**GAP:** Diferencia entre dos conceptos.

**GESTIÓN DE PERSONAL:** Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto que tiene relación con el personal de la entidad.

**INFORME:** Es un escrito que se utiliza para transmitir información de interés y para aportar a los niveles jerárquicos superiores datos que permitan tomar decisiones o asegurar el control de previsiones fijadas.

**IMPLICACIÓN:** Intervención activa de la persona a quien va dirigida o destinada la detección de necesidades formativas.

**INPUT:** Entrada.

**ÍTEM:** Cada una de las preguntas del cuestionario.

**MAPA DE COMPETENCIAS:** Sistema de clasificación y adscripción de las competencias a cada factor clave y a los diferentes niveles de especificidad: Intersectorial, sectorial, subsectorial y por tipo de entidad.

**MAPA DE NECESIDADES FORMATIVAS:** Sistema de clasificación de las necesidades formativas atendiendo a su prioridad final.

**MATRIZ DE RELACIÓN:** Tabla de interrelación entre dos conjuntos de factores.

**MEJORES PRÁCTICAS:** Son acciones que representan las herramientas, la información y las ideas más significativas con el fin de dar las mejores soluciones posibles que puedan resultar innovadoras, además de efectivas y eficaces para un problema dado.

**MÉTODO:** Modo estructurado y ordenado de obtener un resultado y sistematizar los conocimientos para realizar la detección de necesidades.

**MÓVIL:** Motivo o causa de una detección de necesidades formativas.

**NECESIDAD:** Diferencia entre lo que existe en la actualidad y lo que debería ser o lo que se querría que fuera.

**NECESIDAD FORMATIVA:** Gap existente entre las competencias organizacionales requeridas para el buen desempeño de una actividad y de las competencias personales.

**NECESIDAD POTENCIAL:** Carencia de las cosas que pueden suceder o existir en contraposición de lo que ya existe. Son anteriores en orden o en el tiempo con respecto a otras carencias.

**NECESIDAD PROACTIVA:** Necesidades que se detectan con carácter anticipatorio a requerimientos futuros del mercado.

**NECESIDAD REACTIVA:** Necesidades que se deducen de la observación de problemas actuales concretos.

**NOTA INTERNA:** Informar al destinatario de la detección de necesidades formativas de qué se va a realizar en su entidad.

**NUEVA ACCIÓN FORMATIVA:** Aquella necesidad de formación, resultado final del estudio, que no está incluida en el actual fichero de especialidades formativas.

**OBSERVACIÓN DIRECTA:** Es una técnica cualitativa, en la que se observan acontecimientos y comportamientos en el mismo contexto en el que se produce, facilitando claves no verbales referidas a lo que realmente está pasando; se recoge información y se registra para su posterior análisis.

**OCUPACIÓN:** Conjunto de actividades o tareas realizadas por un agente determinado en una entidad.

**OCUPACIONES EMERGENTES:** Ocupaciones que están surgiendo en el mercado.

**OFERTA FORMATIVA:** Conjunto de programas de formación profesional de la Junta de Andalucía que se promueven con carácter anual.

**OUTPUT:** Salida.

**PLAN ESTRATÉGICO:** Modelo sistemático de actuación que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas y tiempo de ejecución.

**PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS:** Documento memorial técnico que contiene la finalidad y objetivos que el proyecto se propone, basándose en unos indicadores cuantitativos y cualitativos.

**PRIORIDAD FINAL:** Valoración definitiva de una necesidad formativa una vez realizado el estudio cuantitativo y cualitativo. Se corresponderá con la categoría final.

**PROCESO:** Es un conjunto repetitivo de actividades interrelacionadas que se realizan sistemáticamente mediante las cuales, una entrada (*inputs*) se convierte en una salida (*outputs*) o resultado después de añadirle valor.

**PROCESOS DE SOPORTE:** Los que apoyan a uno o más de los procesos nucleares. Son necesarios para el mantenimiento efectivo de la estructura operativa. Proporcionan recursos para otro tipo de procesos.

**PROCESOS ESTRATÉGICOS:** Procesos que orientan y dirigen los procesos nucleares y de soporte. Sus resultados afectan a la evolución de la entidad y de sus competencias esenciales.

**PROCESOS NUCLEARES:** Es el objetivo principal de actividad. Sus resultados afectan a los resultados cotidianos de la entidad.

**PROYECTO:** Conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada.

**RECONOCIMIENTO PROFESIONAL Y PERSONAL:** Desarrollo y actualización de las potencialidades profesionales y humanas que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural. Con el trabajo de crecimiento personal, la persona aumenta sus posibilidades de pensar, sentir y actuar de una manera saludable y plena.

**SECTOR:** Conjunto de empresas que presentan peculiaridades semejantes respecto al producto/servicio que ofrecen al mercado.

**SECTOR ECONÓMICO:** Conjunto de áreas homogéneas y entes pertenecientes a una actividad económica. En el ámbito del sector público, el sector económico, se refiere al conjunto de actividades homogéneas a cargo de una o varias secretarías, que tienen la función de llevarlas a cabo.

**SUBSECTOR:** Conjunto de empresas que pertenecen a un mismo sector, y que presentan particularidades específicas respecto al producto/servicio que ofrecen al mercado.

**TAMAÑO DE ENTIDAD:** Identificado por el número de trabajadores en una entidad.

**TÉCNICAS DE GRUPO NOMINAL (TGN):** Reuniones apoyadas en técnicas específicas para la generación de ideas y aportaciones sobre las tendencias de los distintos sectores.

**TIPO DE ENTIDAD:** Conjunto de entidades que, perteneciendo a un mismo Subsector, presentan particularidades específicas respecto al producto/servicio que ofrecen al mercado.

**TERRITORIO:** Porción de la superficie terrestre que pertenece a una nación, provincia, municipio.

**VALIDACIÓN:** Garantizar la rigurosidad, exactitud y fiabilidad del resultado final del proyecto en sus diferentes apartados, después de utilizar nuevos y complementarios métodos de trabajo.

## E. GLOSARIO DE SIGLAS

**BOE:** Boletín Oficial del Estado.

**BOJA:** Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

**CNAE-93:** Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993.

**CON-94:** Clasificación Nacional de Ocupaciones 1994.

**CP:** Certificaciones Profesionales

**DIRCE:** Directorio Central de Empresas.

**EN:** Estudio de Necesidades.

**EO:** Estructura Ocupacional.

**FAECTA:** Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado.

**FAFFE:** Fundación Andaluza Fondo de Formación Y Empleo.

**FO:** Formación Ocupacional.

**FORCEM:** Fundación para la Formación Continua y el Empleo.

**FP:** Formación Profesional.

**FPO:** Formación Profesional Ocupacional.

**I+D:** Investigación y Desarrollo.

**ICEX:** Instituto Español de Comercio Exterior.

**IEA:** Instituto de Estadística de Andalucía.

**INCUAL:** Instituto Nacional de Cualificaciones.

**INE:** Instituto Nacional de Estadística.

**INEM:** Servicio Público de Empleo Estatal.

**ISO:** Organización Internacional de Normalización.

**NNTT:** Nuevas Tecnologías.

**OCM:** Organización Común de Mercados.

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo.

**PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas.

**RD:** Real Decreto.

**SA:** Sociedad Anónima.

**SAC:** Sociedad Cooperativa Andaluza.

**SAL:** Sociedad Anónima Laboral.

**SL:** Sociedad Limitada.

**STC:** Sentencias del Tribunal Institucional.

**TGN:** Técnica de Grupo Nominal.

**UE:** Unión Europea.

**UTA:** Unidad de Trabajo Año.