

INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

CONTENIDO TEÓRICO: BLOQUE III

TEMA 4: LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

- 4.1. Precisiones conceptuales.
- 4.2. La formación en el ámbito empresarial: concepto, objetivos y evolución.
- 4.3. Aspectos económicos de la formación.
- 4.4. Papel de la formación en la estrategia empresarial y en la Administración de Recursos Humanos (ARH).

TEMA 5: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN

- 5.1. Planificación de la formación.
- 5.2. Necesidades de formación.
- 5.3. Diseño y programación de acciones formativas.
- 5.4. Métodos de formación.
- 5.5. Evaluación de la formación.

TEMA 5: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

1.- PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

En las empresas actuales el diseño de planes de formación se configura como una de las alternativas estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva. Depende, por lo tanto, de la planificación general de la compañía, configurándose como uno de sus pilares cada vez más importantes, y ha de responder tanto a los requerimientos presentes de cambio como a las transformaciones laborales futuras (Fernández-Salineró, 1999).

La planificación de la formación constituye un proceso secuencial de toma de decisiones por anticipado por parte de la dirección de la empresa cuyo resultado es el Plan de Formación. Este Plan detalla cada una de las acciones concretas de formación, programadas y secuenciadas, mediante las que se asegura la formación de los recursos humanos para un periodo determinado, inscribiéndose dentro de la estrategia de formación profesional, de recursos humanos y/o la estrategia corporativa (Solé, 1.994, pag. 33, 57-58), además de reflejar información sobre la orientación general de la formación, los principales problemas de competencia de la empresa, el papel que se espera de cada uno de los actores de la formación, los indicadores de efecto y los resultados esperados del mismo.

Para que el plan de formación de una empresa sea eficaz debe reunir una serie de requisitos que, según Le Boteref (1993, pp. 178-179) son:

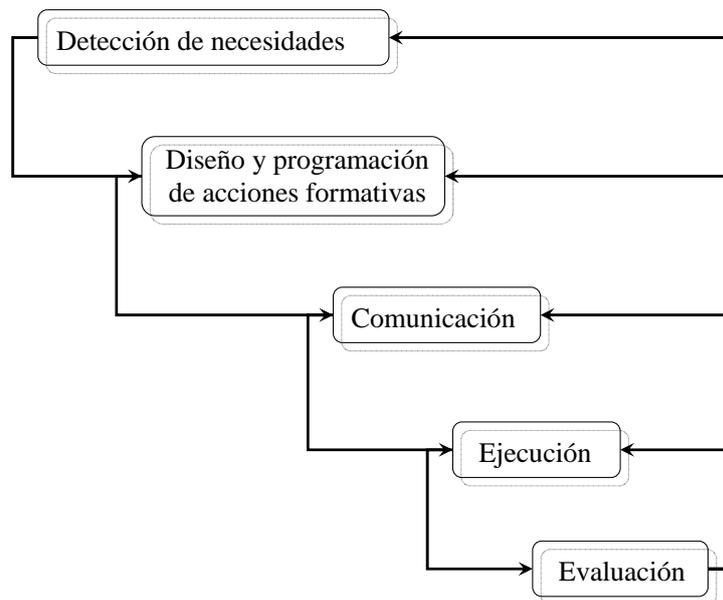
- *Eficacia*, en el sentido de que debe centrarse en los objetivos operativos y permitir lograrlos.
- *Pertinencia*, es decir, adaptarse a la realidad de la empresa y los parámetros sensibles a la formación.
- *Oportunidad o sincronización*, entendida como la adquisición de los conocimientos y habilidades en el momento en que vayan a hacer falta para realizar el trabajo para evitar el olvido o la inactividad por falta de ellos,
- *Coherencia* con la política de recursos humanos, objetivos, modalidades y medios de formación, limitaciones de la formación en la empresa, etc.
- *Conformidad* con las suposiciones legislativas o reglamentarias, y procedimientos empresariales.
- *Aceptación* por sus destinatarios y mandos implicados en ella, y, por último,
- *Eficiencia*, en el sentido una utilización óptima de los recursos empleados en ella.

La estructura en la que se divide la planificación formativa varía de unas empresas a otras en función de sus objetivos estratégicos, sus demandas de formación, su cultura organizativa y sus intereses particulares. No obstante, la mayoría recoge elementos como el análisis de las necesidades formativas, precisión de las acciones a realizar, formulación de objetivos, planificación operativa (contenidos, actividades y métodos), planificación logística (formadores, organización, duración, presupuesto y recursos), comunicación del plan (dirección, formadores y participantes), seguimiento y evaluación.

A partir de la revisión de la literatura¹, Fernández-Salineró (1999) propone un modelo integrado de planificación de la formación de carácter globalizador, basado en la evaluación continua de la planificación, protagonismo coordinado del participante y del equipo de formación en el proceso de desarrollo formativo y de su implicación en las etapas de la planificación y ejecución de la formación, así como en la búsqueda de rentabilidad económica, laboral y social del aprendizaje. La estructura de este modelo sintetiza el esquema más representativo y desarrollado por los autores en esta materia (Figura 1).

La planificación de la formación comienza con la detección de las necesidades formativas de la organización y la priorización de las mismas, a continuación se diseñan y programan las acciones formativas susceptibles de suplir tales necesidades, resultando de este último paso el Plan de Formación. Seguidamente, seguidamente se procede a informar a la Dirección de la empresa y a los implicados, esto es, a los trabajadores, a los formadores internos y externos con la finalidad de implicarles, lograr su aceptación y la asunción de sus respectivas responsabilidades en el proceso formativo. Posteriormente se ejecutará el Plan diseñado, periodo durante el cual realizaremos un seguimiento y control del proceso para subsanar errores e imprevistos que vayan surgiendo y proporcionar retroalimentación al sistema. Finalmente, una vez ejecutadas las acciones formativas que configuran el Plan, se evalúan los resultados obtenidos con ellas y obtener retroalimentación para revisar y mejorar la eficiencia de futuros Planes.

Figura 1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se analizan con detalle las etapas centrales de la planificación de la formación.

2.- NECESIDADES DE FORMACIÓN

Las necesidades de formación se refieren al desfase que puede existir entre las cualificaciones y competencias poseídas por los trabajadores, independientemente de su

¹ Le Boterf (1991). Pain (1989) y Solé y Mirabet (1994 y 1997).

nivel jerárquico, y aquellas que son requeridas y/o deseables, y les impiden realizar sus funciones profesionales según los requerimientos de los puestos que ocupan. Tales necesidades son susceptibles de suplirse mediante la realización de cursos o acciones formativas.

Más concretamente, se puede decir que una necesidad de formación es *todo déficit observable de competencias* que impide a la empresa alcanzar sus objetivos (Solé y Vallhonestá, 1994, pp. 60) Estas necesidades, en términos generales, se ponen de manifiesto cuando el personal no desempeña o podría desempeñar las funciones o tareas que tiene asignadas, con la calidad necesaria, por carecer de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución (Andrés, 2005)

Estas necesidades son múltiples y existen de un modo permanente en las organizaciones, aunque no siempre ni en todos sus trabajadores se presentan con la misma intensidad, por lo que la formación en las organizaciones es una necesidad empresarial y un proceso continuo desarrollado desde la incorporación de los empleados hasta su salida.

La diversidad de necesidades de formativas de las empresas permite identificar diferentes tipologías en función del criterio que se aplique para su análisis. En este sentido la tabla 2 recoge las principales tipologías de necesidades formativas:

Tabla 1. TIPOLOGÍA DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

Criterio	Tipología
Momento de la vida laboral del empleado	<ul style="list-style-type: none"> – Incorporación: <ul style="list-style-type: none"> • Formación para la introducción: programas de acogida • Entrenamiento en el trabajo • Instrucción sobre las nociones básicas del trabajo – Durante su permanencia en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento en el trabajo • Mantenimiento y reciclaje de las competencias • Capacitación para la movilidad funcional y flexibilidad • Desarrollo para facilitar el ascenso profesional – Hacer frente a otros momentos: <ul style="list-style-type: none"> • Jubilación • Expatriación
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> – Conocimientos – Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Motoras • Cognitivas • Interpersonales – Actitudes
Análisis estratégico	<ul style="list-style-type: none"> – Reactivas: resolver problemas – Preactivas: anticiparse al futuro y prevenir problemas
Ámbito funcional que pretendan cubrir	<ul style="list-style-type: none"> – Verticales: comunes a un grupo de tareas muy relacionadas – Horizontales: comunes en trabajos que no están relacionados

Fuente: Elaboración propia.

Las necesidades formativas provienen directamente del plan estratégico de la empresa ya que éste proporciona información sobre aquéllos aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos. De este modo, estas necesidades pueden vincularse a decisiones de estrategia empresarial o pueden ser fruto del análisis de los resultados (rentabilidad, conflictividad, deserción, pérdida de mercado, etc.) (Fernández-Salineró, 1999). Siguiendo a Blake (1997), las necesidades formativas de una empresa pueden tener un triple origen:

que suelen usar procedimientos menos formalizados pero también válidos para detectar tales necesidades basados en el *análisis de indicadores* como los problemas de la empresa, proyectos de cambio estratégico o de inversión a realizar que requieren de nuevas competencias en los trabajadores, evolución previsible de los oficios o profesiones, cambios culturales que tienen previsto introducir y/o solicitudes recibidas por parte de los trabajadores y también de los mandos (Figura 2).

El procedimiento formal de detección de necesidades formativas comienza por el *análisis de la organización*. Este análisis se refiere al estudio de aquellos componentes organizativos que pueden afectar al diseño formativo, entre los elementos a analizar se pueden identificar elementos *prioritarios* como los objetivos estratégicos de la organización, factores internos (el clima de la empresa, su cultura, normas, etc.), factores externos (entorno, mercado donde actúa, competencia, legislación vigente, etc.) y los recursos disponibles (humanos, materiales, funcionales, etc.) Toda esta información proporciona una visión completa sobre los problemas generales de la organización, sus fortalezas y debilidades, es decir, un diagnóstico de la situación de la empresa, que unida, en último lugar, al establecimiento de los objetivos y estrategias futuras, como por ejemplo, implantar un sistema de gestión de calidad total y obtener la certificación del mismo, permite *determinar dónde debe y puede darse mayor énfasis de la formación* dentro de la entidad.

A continuación, se procede a *analizar los puestos de trabajo*, para ello se revisarán las descripciones y perfiles de exigencias de puestos de trabajo donde se detallan los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que necesariamente deberá reunir la persona que lo ocupe para obtener un comportamiento y rendimiento adecuado y que vienen a configurar las necesidades formativas de los mismos. Posteriormente, se analiza el perfil de competencias de las personas que ocupan cada puesto de trabajo, esto es, los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que posee el empleado. Finalmente, una vez realizados todos estos análisis, la confrontación del perfil de exigencias del puesto de trabajo o con el perfil de competencias del empleado y su evolución previsible, permiten conocer si éstos reúnen las competencias necesarias para desempeñar sus funciones, o por el contrario, carecen de algunas de ellas, en cuyo caso, se trata de las necesidades de formación.

Para detectar las necesidades formativas las empresas deben obtener información relativa a cada uno de los niveles de análisis descritos, para esto existen procedimientos que, de acuerdo con Solé y Vallhonestá (1994, pp. 162-167) se agrupan en técnicas basadas en el análisis de documentos y registros, en la observación y técnicas no observacionales.

a) Técnicas basadas en el análisis de documentos y registros

Consisten en la revisión detallada de los documentos generales de la empresa y del personal existente (Buckley y Caple, 1991), entre ellos destacan: *documentos oficiales* como balances, cuentas de pérdidas y ganancias, memorias, etc.; los *perfiles de puestos de trabajo disponibles*, *inventarios de recursos humanos*, sus habilidades y potencial humano, de modo que las fichas individuales, que contienen datos personales y profesionales, los *resultados de las evaluaciones del desempeño* que periódicamente realizan las grandes empresas, *estadísticas de personal* sobre asistencia, impuntualidad, rotación, reclamaciones, conflictos, etc., *planificación de necesidades de personal*.

b) Técnicas basadas en la observación

Consisten en observar el comportamiento del trabajador mientras realiza las tareas que componen su trabajo para verificar posibles fallos y errores, excesiva pérdida de materias primas, excesivo daño al equipo productivo, elevadas ausencias y rotación

del personal, etc. susceptibles de subsanarse mediante las pertinentes acciones de formación (Buckley, y Caple, 1991; Canonici, 1973; Puchol, 1998; Solé y Vallhonestá, 1994)

Estas observaciones se pueden realizar directamente viendo a un empleado o a un grupo de ellos realizar su trabajo, o bien, indirectamente mediante el uso de registros de imágenes en videos, películas e, incluso fotografías, éstos últimos son más exactos y objetivos. Normalmente estas técnicas suelen usarse conjuntamente con las entrevistas.

c) Técnicas no observacionales

Estas técnicas no se basan en datos y/o registros existentes ni en la observación del personal, sino que obtienen información valiéndose de cuestionarios, entrevistas, autodescripciones de puestos de trabajo, discusiones en grupo, solicitudes de los trabajadores y reuniones (Buckley y Caple, 1991; Canonici, 1973; Chiavenato, 1990; Johnson, 1991; Puchol, 1997; Solé y Vallhonestá, 1994).

Complementariamente a todas estas técnicas, también se pueden utilizarse para obtener información sobre las necesidades de formación estudios sectoriales de necesidades de formación desarrollados en el seno las actividades de formación para el empleo, en concreto las acciones complementarias de formación, sí como resultados de investigaciones y artículos publicados en esta materia.

Una vez detectadas el conjunto de necesidades formativas de organización, en esta etapa del proceso de planificación y antes de continuar con las siguientes de este proceso, se deben priorizar las necesidades detectadas para evitar un derroche de esfuerzos y el fracaso del plan diseñado.

3.- DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Una *acción de formación* es el conjunto de actividades, métodos y procedimientos dirigidos a la transmisión de los conocimientos requeridos para desempeñar una tarea (Solé y Vallhonestá, 1994).

El diseño y programación de las acciones formativas capaces de satisfacer las necesidades formativas detectadas en una organización constituye una etapa muy importante en la elaboración de un plan de formación, de la que depende en buena parte de su éxito, ya que implica la sistematización de las actividades sobre las que se sustentan todas las acciones formativas.

En concreto, el diseño y programación de las acciones formativas supone tomar una serie de decisiones por anticipado. Tales decisiones se refieren a los objetivos, contenidos, los alumnos, destinatarios o beneficiarios, el método y técnica a aplicar, el lugar, el horario y momento, los instructores o profesores, la duración de las acciones y programación de las sesiones formativas, el tipo de pruebas a realizar y el presupuesto de cada una de las acciones formativas (Andrés, 2005).

Una vez tomadas estas decisiones se procederá a jerarquizar y ordenar cronológicamente cada una de las acciones diseñadas, teniendo en cuenta que no todas pueden realizarse al mismo tiempo, ni son igualmente relevantes y prioritarias, que existen acciones que forman parte de paquetes formativos y deben impartirse necesariamente antes que otras, etc. El resultado de este proceso es la Programación del Plan de Formación de la entidad.

Siguiendo el esquema propuesto por Fernández-Salineró (1999), el proceso de diseño y programación de las acciones formativas se lleva a cabo siguiendo tres etapas básicas recogidas en la figura 3.

Figura 3. ETAPAS DEL DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS



Fuente: Elaboración propia

a) Formulación de objetivos

Un *objetivo de formación* es una descripción lo más precisa posible de la situación que existirá al final del curso o acción formativa, siempre que ésta se corresponda con una necesidad y haya llevada a buen término (Casse 1991, pp. 84)

De acuerdo con Le Boteref (1992) los objetivos perseguidos con las acciones formativas pueden ser de varios tipos (tabla 2):

Tabla 2. TIPOS DE OBJETIVOS PERSEGUIDOS CON LAS ACCIONES FORMATIVAS

criterio	Tipología
Ámbito	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Cognoscitivo</i>: adquisición de conocimientos, comprensión, análisis de elementos complejos, síntesis, evaluación y crítica, etc. – <i>Psicomotor</i>: mejora de habilidades – <i>Afectivo</i>: de actitud
Campo abarcado	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Globales</i>: expresan el comportamiento final que debe tenerse practicar en el trabajo al finalizar la formación. – <i>Específicos</i>: detallan el conjunto de capacidades o conocimientos que es preciso adquirir para poder alcanzar el objetivo global.
Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> – <i>De formación</i>: sirven para centrar los planes de formación – <i>Pedagógicos</i>: los que utilizan los profesores o instructores para preparar, desarrollar y evaluar sus sesiones formativas

Fuente: elaboración propia.

Los objetivos de formación son cruciales para el diseño de acciones formativas eficaces, orientando a los responsables sobre las decisiones a tomar en este proceso. A partir de ellos se establecen los contenidos capaces de lograrlos, elegirá la metodología, se elaborará el material didáctico, apropiado, seleccionará al profesorado, los alumnos, el momento y horario de impartición, etc., así como se podrán justificar los gastos necesarios, controlar y evaluar su logro y la eficiencia alcanzados.

La trascendencia de los objetivos para el diseño y eficiencia de un curso requiere de una formulación clara y precisa. La formulación de los objetivos de cada acción formativa debe realizarse en términos de (Buckley, 1991):

- *Expectativas*, es decir, debe enunciar lo que el empleado debe “ser capaz de hacer” utilizando para ello, verbos de acción que expresen el resultado esperado en el empleado, una vez finalizada la acción formativa;
- Los *niveles* en que deberán aprender los conocimientos. Estos niveles son los siguientes:
 - ✓ Nivel *información*: es el más elemental puesto que, simplemente, permite al alumno conocer la existencia de los elementos de un contenido, generando la capacidad de citar o mostrar los diversos aspectos de un fenómeno, de un objeto,



- de una situación, de una disciplina, etc.
- ✓ Nivel de *adquisición de un lenguaje*: genera en el alumno la capacidad de leer, interpretar y utilizar en su trabajo los hechos estudiados.
- ✓ Nivel de *dominio de una herramienta*: en este caso, además de conocer la existencia de algún elemento y ser capaz de utilizarla, se adquiere un dominio su uso, convirtiéndose en un especialista o técnico en él.
- ✓ Nivel de *dominio metodológico*: este además de las capacidades de los anteriores, desarrolla en el alumno la de dar nuevas aplicaciones, así como relacionarlo creativamente con otros conocimientos y/o herramientas.
- Las *condiciones* en que tendrán que aprender y aplicar lo aprendido como, por ejemplo, el material, tiempo e información disponible, dificultades, etc. así como los niveles de rendimiento que deben alcanzar como por ejemplo, los errores admisibles.

b) Planificación operativa

Una vez establecidos los objetivos de cada acción formativa el siguiente paso consiste en determinar su contenido, así como las actividades a realizar por el formador y los métodos más adecuados para conseguirlos.

Los contenidos se refieren a *qué es lo que se va a enseñar y deben aprender* los destinatarios de la acción formativa. Son el conjunto de toda la información puesta en juego en interacción con la que el alumno construirá sus conocimientos. Esta información incluye los hechos, procedimientos, principios, valores, actitudes y normas que se ponen en juego en la actividad formadora.

Los contenidos de un curso se pueden clasificar en conceptos, habilidades y/o actitudes. Estos contenidos, a su vez, pueden ser *específicos a la empresa*, cuando estén directamente relacionados con el trabajo del individuo en la organización, y/o *genéricos*, cuando sean útiles en cualquier tipo de empresa y permitan un desarrollo personal y/o profesional del empleado.

Por otro lado, los contenidos de las acciones formativas pueden ser *horizontales*, es decir, comunes a varios puestos de trabajo muy distintos, como sería el caso de los idiomas, informática, etc., o *verticales*, cuando sólo sirven para puestos relacionados, como sería el caso de un paquete informático sobre facturación y gestión de almacenes.

El contenido de cada acción formativa vendrá determinado, tanto por las *necesidades detectadas* como por los b) *objetivos perseguidos* con ella, y las *características* de los empleados beneficiarios de las mismas y de la situación y entorno laboral (Pineda, 1995).

En el proceso formal de detección de necesidades formativas, el análisis del puesto de trabajo permite detectar cuáles son los *conocimientos y destrezas* que un individuo debe reunir para realizar satisfactoriamente las tareas, actividades y operaciones que lo componen, que comparado con los poseídos por los trabajadores, determinarán cuáles son los que necesitan aprender. De este modo, el *contenido teórico* del curso vendrá determinado por los conocimientos así como por el componente previo de conocimiento teórico que generalmente llevan aparejados las destrezas como pueden ser normas, vocabulario técnico, etc., mientras que las destrezas, ya sean manuales como conducir un vehículo, mentales como diagnosticar una causa y/o sociales como hablar en público configuran el *contenido práctico* del curso.

Por otro lado, a medida que sea mayor el nivel de adquisición de conocimientos y habilidades establecido como objetivo del curso, más extensos, profundos y específicos serán los contenidos.

Pero también, las características personales de los beneficiarios de la acción

formativa tales como su edad, experiencia y niveles de conocimientos previos en la materia, influyen en la determinación de su contenido teórico y práctico, pues las personas mayores, con largos años de experiencia profesional y escasos conocimientos técnicos, a la hora de aprender, lo hacen mejor mediante contenidos concretos y específicos que con conocimientos abstractos, cuyo entendimiento y asimilación les suponen un mayor esfuerzo (Solé y Valhonestá, 1994).

Por último, en el ámbito de la empresa, los contenidos de sus acciones formativas deben responder a las exigencias reales del puesto de trabajo para facilitar la transferencia o aplicación de lo aprendido a él y obtener así un beneficio del gasto realizado gracias a la mejora lograda en el comportamiento del empleado una vez finalizado el curso e incorporado al trabajo. Al mismo tiempo, el contenido debe respetar las normas y valores vigentes en la organización y que conforman la cultura empresarial.

Una vez seleccionados los contenidos habrá que ordenarlos, esto es, secuenciarlos y graduarlos de modo que motiven al trabajador y faciliten su aprendizaje. A la hora de proceder a esto deben alternarse los contenidos intensos por su argumento o complejidad con otros algo más alejados del fondo y la forma.

La forma habitual de estructurar los contenidos para facilitar el aprendizaje es comenzar con una *introducción* donde se ofrece al alumno un contexto general sobre el tema a tratar y se establecen los límites del tratamiento que le vamos a dar, procurando captar su interés y atención del alumno con el fin de motivarle para continuar; continuar con *desarrollo* claro y preciso de los conocimientos señalados en el guión con la profundidad que nos marque el objetivo; y finalizar presentando las *conclusiones* en las que se resumen y recuerdan las ideas clave que se han expuesto. Todo esto suele completarse con la entrega de *bibliografía* que ayude a los alumnos a ampliar y/o profundizar en los conocimientos y de anexos que recojan los documentos, experiencias, dibujos, etc. que puedan ayudar a la comprensión del tema.

Por su parte, los métodos de formación se analizan con detalle en la siguiente pregunta de este tema.

c) Planificación logística

La planificación logística consiste en la organización de todos aquellos elementos, situaciones y personas que resultan necesarios para el correcto y eficaz desarrollo del Plan de Formación. Éstos son los formadores, las condiciones ambientales, el lugar, el horario, la duración, el presupuesto, los recursos personales, materiales y tecnológicos.

Los **formadores**, esto es, los responsables de impartir los cursos son una figura clave en la eficiencia de las acciones formativas (Andrés, 2005). Pueden ser tanto internos como externos a la organización.

La selección del formador está directamente relacionada con el método de formación y el objetivo perseguido. En este sentido, según Morrison (1991), está directamente *relacionada con el método* de formación, puesto que cuando se ha optado por una *formación en el puesto de trabajo*, los instructores suelen ser personal interno de la organización, generalmente, el supervisor inmediato del individuo. Además, para Canonici (1973) y Gil y otros (1997), los supervisores directos, personal experto en diferentes temáticas técnicas que prestan sus servicios en la organización y los jefes de departamento o técnicos de formación, suelen ser los más indicados, especialmente, *cuando la acción formativa tiene por objeto solucionar problemas relativos a una tarea específica* o se trata de profundizar en ciertos temas que sólo son conocidos por especialistas empresariales.

En cualquier caso, la selección de los formadores debe realizarse basándose en los siguientes criterios (Canonici, 1973; Morrison, 1991; Solé, 1994): conocimientos técnicos, familiaridad con los problemas de la compañía, familiaridad con las técnicas de formación a aplicar, habilidades en relaciones humanas, mayor habilidad y deseo de ayudar a otros que a aprender individualmente.

Las **condiciones ambientales** se refieren a que los lugares donde se realicen las acciones formativas deben ser cómodos, de fácil acceso, higiénicos, luminosos y con climatización adecuada.

El **momento** idóneo para realizar una acción formativa será aquél que evite el olvido y propicie la transferencia de lo aprendido. Así, en el caso de incorporación de nueva maquinaria, la formación debe proporcionarse antes de su puesta en marcha, de modo que en el momento de finalizar el curso e incorporarse al trabajo, se pueda aplicar lo aprendido. En este sentido, no resulta muy conveniente realizar las acciones formativas antes de periodos de vacaciones, ya que distancia la aplicación favorece el olvido, ni en periodos de alta actividad o carga de trabajo que dificulta la concentración y posibilidad de enviar a los empleados a ellos.

En cuanto al **lugar** donde se desarrollarán las acciones formativas puede ser en la empresa o fuera de ella. La formación en el interior de la empresa, evita los costes de desplazamientos del personal, facilita la confección y flexibilidad de los horarios, aunque tiene el inconveniente de propiciar interrupciones, no cambiar de ambiente y puede provocar el recelo de aquellos empleados que no las reciben (Solé y Valhonestá, 1994) Por su parte la formación en el exterior de la organización facilita la desconexión del trabajo, propicia un ambiente distendido, propiciar el intercambio de experiencias con profesionales de otras entidades.

La decisión del lugar se sopesará teniendo en cuenta factores como: la proximidad del centro de formación a la empresa; la comodidad y acondicionamiento del aula a los contenidos de la formación; la distribución geográfica del personal de la empresa, que puede aumentar el coste de formación para la empresa al verse obligada a reunir los alumnos en un solo centro, etc. En términos generales, se suele optar por realizarla en el lugar de trabajo, cuando se necesitan continuas demostraciones en el puesto de trabajo o visitas a las instalaciones (Canonici, 1973), mientras que las acciones de contenido eminentemente teórico, de más o menos duración, suelen tener lugar fuera de la empresa.

El **horario** de impartición del curso puede ser tanto dentro como fuera de la jornada de trabajo o una combinación de ambos. En términos generales, dado que la formación beneficia a la empresa, es conveniente que se imparta dentro del horario de trabajo, sobre todo en aquellos casos en que la asistencia es obligatoria, mientras que si va encaminado al autodesarrollo y satisfacción de las necesidades personales del empleado, se trata de acciones voluntarias (Morrison, 1991), por lo que resulta oportuno realizarlo fuera del mismo.

Sin embargo, no siempre es posible realizar las acciones formativas dentro del horario de trabajo, ya sea porque no se puede dejar a la empresa sin supervisores o sin directivos durante varios días, o por otras razones. En esos casos, las alternativas son dar sesiones de trabajo al final de la jornada, o por la tarde, o bien tomar el fin de semana. Una fórmula frecuente son los cursos intensivos o de “inmersión total”, es decir, de viernes (día laborable) a sábado (no laborable), con lo que la empresa pierde sólo un día de trabajo.

A la hora de seleccionar el horario hay que tener presentes (Peña, 1990; Solé y Valhonestá, 1994) las *preferencias de los implicados*, los *condicionantes pedagógicos*:

el rendimiento de los alumnos y profesores es superior por la mañana y los días intermedios de la semana, y los *condicionantes técnico*: como el trabajo por turnos, evitar que los cursos coincidan con momentos de máxima actividad de la empresa, etc.

La **duración** de las acciones y/o sesiones formativas depende de los objetivos, participantes, contenidos, formadores y recursos de que se dispone. En general, las acciones se imparten en sesiones, oscilando su duración entre dos y cuatro horas, recomendándose la realización de descansos de veinte minutos cuando superen las dos horas, aunque todo depende del público a quien va dirigida y del hábito de los alumnos a asistir a cursos (Solé y Valhonestá, 1994).

Toda acción formativa debe comprobar, una vez impartida, el logro de los objetivos propuestos, por lo que es fundamental realizar algún tipo de **pruebas**, establecer un baremo que permita comprobar el grado de cumplimiento de los mismos, esto es, evaluar la eficacia del curso y rendimiento de los alumnos. Las pruebas que pueden aplicarse son muy variadas como exámenes, elaboración de informes, observación del individuo en el trabajo, etc. y, junto con las variables a valorar, están determinadas por los objetivos y el contenido de la acción formativa.

También deben determinarse los **recursos** humanos (técnicos pedagógicos, personal de apoyo), materiales (textos impresos, recursos informáticos y audiovisuales) más pertinentes para lograr eficientemente los objetivos perseguidos con la acción formativa.

El **presupuesto** de la acción formativa, ha de considerar todos los costes directos como: concepción de la formación, salario de los formadores y de los consultores externos, documentación, alquiler de equipos y materiales como películas, reportajes, videos, etc., gastos que acompañan a los formadores: dietas y viajes, etc., e indirectos como: cargas de estructura, locales, materiales, plantilla administrativa indirecta, gastos de amortización, etc.; pérdida de tiempo productivo mientras los participantes están fuera de sus puestos de trabajo; retrasos o pérdidas de negocios mientras los participantes no están en contacto con los clientes.

4.- MÉTODOS DE FORMACIÓN

Una vez seleccionados los contenidos de las acciones formativas, habrá que decidir la metodología que mejor se adapte a los mismos, a los objetivos perseguidos, a las características de sus destinatarios, que facilite la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo y se adapte a los recursos disponibles.

Los métodos de formación se pueden agrupar en cuatro grandes tipos: vinculados al saber hacer, vinculados al saber, vinculados al logro de actitudes o mixtos.

a) Métodos de formación vinculados al saber hacer

Se trata de métodos de formación vinculados al puesto de trabajo, en los que el empleado aprende a medida que va ejecutando las tareas, generalmente bajo la tutela de un trabajador experimentado, supervisor o instructor. Se caracterizan por ser métodos de enseñanza (Canonici, 1973; Magill, Monaghan, 1991; Muchinsky, 1994; Peiró, 1995): individualizados, activos, totalmente prácticos y específicos, maximizadores de la aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo, que no requieren de equipos ni espacios especiales, donde el coste de la formación se compensa en parte por la productividad de quién aprende, y donde el aprendizaje se produce por observación e imitación de conductas.

A través de la experiencia, el empleado adquiere *las rutinas de trabajo y organizativas* necesarias para desarrollarlo eficiente y de forma coordinada con el resto

de actividades y trabajos realizados en la empresa; también aprende *conocimientos y habilidades*, gracias a los cuales, puede ver y comprender situaciones que no resultan evidentes a quienes carecen de ella (Brooking, 1997; Pfeffer, 1998).

Estos métodos gozan de una gran aceptación, aplicándose en todo tipo de empresas y puestos de trabajo. Sin embargo, si se improvisan, dejando que los empleados que aprendan por prueba y error, este aprendizaje será lento, costoso y, consecuentemente, menos efectivo.

Entre estos métodos de formación nos encontramos el entrenamiento, la rotación de puestos y las sustituciones.

a.1.) Entrenamiento

El entrenamiento consiste en explicar al empleado, por parte de un instructor, cómo se realiza cierto trabajo, darle la oportunidad de que lo efectúe y corregir las posibles deficiencias que se produzcan, todo se lleva a cabo dentro del puesto asignado y horario de trabajo. También conocido como TWI o método de los cuatro pasos, es un método en apariencia sencillo pero que no deja nada al azar. Consta de cuatro pasos: *preparación, presentación, ejecución y control* (Canonici, 1973; Magill, Monaghan, 1991).

Paso 1. Preparación: el instructor analiza el trabajo a enseñar, prepara al trabajador tratando de despertar su interés, selecciona, entre los métodos de trabajo que se emplean, aquél/quellos que mejor se adapten a las características del empleado, sea más productivo y genere menos costes; por último prepara el material y entorno físico donde va a enseñar al empleado.

Paso 2. Presentación: el instructor explica presenta e ilustra, paso a paso, y destacando los puntos clave de modo claro, lento y sencillo, el trabajo a realizar. A continuación repasa y resume la operación para comprobar que se ha comprendido.

Paso 3. Ejecución: el empleado realiza y explica la operación que se le ha enseñado bajo la supervisión del instructor que recalca los puntos clave para reforzar y recordar lo explicado, haciendo énfasis en la calidad del trabajo realizado y no en la cantidad ni velocidad. En esta fase se tratan de corregir los errores que se hayan podido cometer y solucionar todo tipo de dudas que se hayan planteado durante la ejecución de la tarea.

Paso 4. Control: una vez que se ha enseñado ha realizar la tarea, se deja sólo al empleado para que vaya trabajando, es conveniente que se le asigne como ayudante/auxiliar de un trabajador cualificado, se le visitará con frecuencia, cada vez menor, para ayudarlo y controlarlo fomentando, en este paso, la realización de preguntas y respuestas aclaratorias.

El instructor es una figura clave en este método, por lo que debe reunir una serie de requisitos como son responsabilidad, conocimiento del trabajo a enseñar, capacidad de comunicación, así como de generar sentimientos de confianza y amistad. Lo más frecuente es que el instructor sea el superior del individuo ya que, en última instancia, éste es responsable del trabajo de su subordinado, también suele encargarse al trabajador que hasta ese momento ha ocupado el puesto en cuestión, bien porque haya sido transferido a otro puesto o abandone la empresa, en tal caso se corre el riesgo de asimilar todos los malos hábitos, las nociones erradas, el rencor y prejuicios que el instructor haya podido acumular contra la dirección, asimismo, hay ocasiones en que se puede asignar a altos directivos y/o personal especializado en la formación.

a.2) Rotación de puestos

La rotación de puestos, también denominada formación cruzada, consiste en hacer pasar al empleado de un puesto a otro, durante lapsos de tiempo relativamente

breves, en los cuales, este último, adquiere experiencia y conocimientos de diversas áreas de la organización, a través de sus actuaciones en cada uno de los puestos ocupados. Durante su estancia en los diversos puestos, el empleado puede ser simplemente un observador en cada departamento, aunque lo normal es que se involucre a fondo en sus operaciones y reciba un entrenamiento para cada uno de ellos (Dessler, 1996; Werther y Davis, 1992).

La mera transferencia del empleado no garantiza que éste se forme, para que ello sea posible, es necesario contar con la colaboración de los departamentos por los que va a ir pasando el alumno, en el sentido de que, en ellos, se le preste la adecuada atención y asigne una persona encargada de enseñarle los aspectos más importantes de las funciones que va a desempeñar (Peña Baztán, 1990) No obstante, frecuentemente es difícil lograr esta colaboración, debido a la presión del trabajo diario que deben desarrollar al que se le añadirá la de tener que enseñar a un individuo que pronto se marchará del puesto para el que se le prepara.

a.3) Reemplazo y sustitución

Consiste en hacer trabajar, directamente, al sustituto con la persona a la que va a reemplazar, mientras esta última se responsabiliza de su asesoramiento. Con esta técnica, el aprendiz comienza a desempeñar algunas funciones de la persona que va a suplir, lo que le da la oportunidad de aprender trabajando (Canonici, 1973; Dessler, 1996; Ducceschi, 1972) y se le orienta sobre las tareas que habitualmente desarrolla. Posteriormente, aprovechando las ausencias por vacaciones, asistencia a cursos de formación o por cualquier otro motivo, el aprendiz sustituye a esa persona, periodo en el cual se responsabilizará totalmente del trabajo a desarrollar, de este modo, se le pone a prueba, aprende el trabajo y la organización puede contar con personal capacitado para cubrir vacantes que surjan de promociones, traslados, jubilaciones, etc.

b) Métodos de formación vinculados al saber

Se trata de métodos de formación centrados en la adquisición de conocimientos, entre ellos nos encontramos con las tradicionales técnicas de exposición oral como la lección magistral y las conferencias, las demostraciones y visitas sobre el terreno y la formación a distancia.

c) Métodos de formación vinculados al logro de actitudes

Son métodos que intentan cambiar actitudes, desarrollar autoconsciencia o experiencia sobre otros y modificar las habilidades personales de los sujetos, desarrollando su sensibilidad para las relaciones interpersonales. Entre ella destacan la representación de papeles o *role playing* y la presentación de modelos.

La representación de papeles o *role playing* consiste en representar situaciones reales o hipotéticas, en las que algunos participantes adoptan una identidad particular, tratando en ellas de solucionar problemas mientras que el resto actúan como observadores. Al finalizar la representación, el instructor fomenta la expresión de opiniones sobre las actuaciones y comportamientos de los actores, de este modo estos últimos aprenden a analizar sus propios comportamientos, tienen la oportunidad de experimentar y aprender otros diferentes, mientras los observadores aprenden con la experiencia de los actores participantes. Se trata de una técnica muy utilizada para la formación de mandos y personal de ventas.

Portu parte, la presentación de modelos consiste en presentar modelos a los empleados a través de películas o videos en los que se muestran los comportamientos adecuados y que deben ser aprendidos. Son útiles, principalmente, para enseñar habilidades.

d) Métodos de formación mixtos

Son métodos basados tanto en el saber como en el logro de actitudes, esto es, transmiten conocimientos y cambian y/o desarrollan habilidades y actitudes. Los principales son los seminarios, reuniones de grupo, debates, simulaciones (estudio de casos estudio de incidentes, juegos de empresa), y los ejercicios de autoevaluación².

En general, estos métodos se aplican a la formación de personal directivo al propiciar el ingenio, la capacidad de juicio, preparar para la toma de decisiones, desarrollar la capacidad de análisis, etc.

Por otro lado, en los últimos años, ha tomado relevancia la formación a distancia desarrollada a través del canal de comunicación de Internet, dando lugar al **e-learning**. El e-learning es una adaptación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación a la educación a distancia no presencial o semi-presencial, aportando las facilidades disponibles en la Web, tales como los chats, los foros de discusión, el correo electrónico, etc.

Esta metodología permite a los alumnos acceder, vía modem, a cursos, cuyo contenido y estructura se encuentran en un ordenador central, estableciéndose la comunicación entre profesor y alumno por correo electrónico o *chats*, es decir, charlas a tiempo real entre los participantes en los cursos, gracias a los cuales se produce la interacción y feedback.

Presenta las **ventajas** de la enseñanza a distancia, tales como la:

- **flexibilidad** de horarios, flexibilidad espacial, (puesto que permite el aprendizaje desde el hogar o el sitio de trabajo), compatibilidad con cualquier tipo de actividades y **ahorro de desplazamiento económico**.
- **relevancia**: dado que el contenido presenta tópicos actuales y enfocados a temas específicos
- **prontitud/disponibilidad**: porque el entrenamiento es vía internet en cualquier momento
- **excelencia** porque provee contenido interesante y de una alta calidad

A pesar de todas estas ventajas, el e-learning presenta algunos inconvenientes tales como que no todo el mundo está capacitado para usar esta técnica de formación ya que se requieren conocimientos previos de informática, la sobrecarga de la red que dificulta el libre acceso en el momento que estime conveniente, la despersonalización de la enseñanza, problemas en cuanto a la evaluación de los conocimientos, su elevado coste, etc. Estos inconvenientes dificultan hoy en día su implantación, especialmente en las Pymes.

5.- EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

El seguimiento y evaluación de los planes de formación constituye una etapa clave en todo Plan de Formación normalmente descuidada en las empresas por su falta de conocimiento sobre la forma de realizarla, así como por la escasez de personal especialmente capacitado, tiempo y recursos económicos para llevarla a cabo. Esta etapa es crucial para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos perseguidos, la rentabilidad obtenida a la inversión realizada, así como proporcionar la retroalimentación necesaria para revisar y mejorar futuros planes, políticas y acciones formativas eficientes (Andrés, 2005).

Siguiendo a Fernández-Salinero (1999), los aspectos que debe contemplar la

² Desarrollados en Andrés, 2005.

evaluación de un Plan de Formación, tanto en su diseño y como en su ejecución, son:

- Los elementos objeto de la evaluación
- Los agentes de la evaluación
- Los instrumentos de la evaluación
- Los momentos de la evaluación

Respecto a la forma de llevar a cabo esta evaluación se han elaborado distintos modelos entre los que destacan (Phillips, 1997): el modelo de los *Cuatro Niveles* de Kirkpatrick, los *Cinco Niveles* de Kaufman, *Context, Input, Reaction and Outcome Evaluation* (CIRO); *Context, Input, Process and Product Evaluation* (CIPP) desarrollado por educadores y; el modelo *Return on Investment* (ROI) de Phillips. De ellos, el más desarrollado ha sido el de Kirkpatrick, ganando, en los últimos años, aceptación el modelo ROI de Phillips. Todos ellos tienen en común la **agrupación de los elementos objeto de evaluación por niveles**. En concreto, el más aceptado es el propuesto por Kirkpatrick quién, tras sus experiencias en diversas empresas, agrupa los datos que deben recogerse para valorarse en cuatro niveles (Kirkpatrick, 1994):

- *Nivel 1: reacción.*
- *Nivel 2: aprendizaje.*
- *Nivel 3: transferencia o comportamiento profesional.*
- *Nivel 4: resultados.*

A estos cuatro niveles, posteriormente, Phillips (1997) le añade un quinto:

- *Nivel 5: rentabilidad.*

a) Nivel 1. Reacción

La evaluación de la reacción trata de apreciar el grado en que disfrutaron los participantes de un curso y/o programa de formación, utilizando como medida la satisfacción obtenida. Este nivel de evaluación se basa en las opiniones de los alumnos sobre aspectos relacionados con (Ramírez, 1997, p. 52):

- Los *contenidos* impartidos como su sencillez, interés, amenidad, utilidad, suficiencia teórica y práctica, etc.
- El *comportamiento del formador* durante el desarrollo del curso, valorando elementos como su capacidad para mantener el interés, incitar al recuerdo, accesibilidad, sensibilidad, seguridad, conocimiento de la materia, etc.
- La *metodología* aplicada como su adecuación al tipo de contenido de la acción formativa, la variedad en la utilización de material didáctico, el tipo de recompensas aplicados para estimular el aprendizaje, etc.
- La *utilidad y aprovechamiento* que han obtenido los alumnos a través de la satisfacción de sus expectativas iniciales, la sensación de no haber perdido el tiempo, su utilidad para el trabajo, el ascenso profesional, etc.
- Las *condiciones ambientales* tales como las instalaciones y condiciones físicas en que se ha impartido el curso, esto es, la calidad de las instalaciones, la luz y espacio físico, temperatura, las sillas y mesas, la disposición u organización del aula, el horario de las sesiones, etc.

La opinión de los alumnos suele completarse con una evaluación de la opinión del profesorado sobre los mismos aspectos, así como otros relacionados con el tiempo disponible para organizar el curso, si se dispuso del material didáctico necesario, el clima general del curso, su programación, etc.

De este modo, los agentes que intervienen en este nivel de evaluación son los propios alumnos, los formadores y también el departamento de recursos humanos y/o formación que explota y analiza toda la información recabada.

Los instrumentos que se utilizan para obtener la información sobre las apreciaciones u opiniones de satisfacción generada son varios como las *entrevistas* personales, esto es, conversaciones más o menos estructuradas entre el alumno y un entrevistador; los *grupos de discusión*, donde los alumnos, bajo la dirección de un moderador que estimula e incita al grupo, manifiestan su opinión en los aspectos claves de la valoración; y los *cuestionarios de opinión*, consistentes en un conjunto de preguntas sobre los aspectos clave que van a valorarse y sobre los que, normalmente se pide a los alumnos que valoren en una escala tipo Likert, esto es de (1) lo poco a (5) o (10) muy interesante, útil, satisfactorio, etc. que ha sido.

Tabla 3. CUESTIONARIO DE OPINIÓN DE LOS ALUMNOS

	1*	2*	3*	4*	5*
¿Ha sido interesante para vd. el curso realizado?					
El nivel de adecuación de los contenidos a su puesto de trabajo es:					
¿En qué medida han sido útiles para su puesto de trabajo los conocimientos adquiridos?					
¿En qué medida se han cumplido sus expectativas sobre el curso?					
¿Le ayudaron las prácticas a entender la parte teórica del curso?					
Los conocimientos teóricos del profesor son					
En general, el nivel de comprensión del curso ha sido:					
¿Cómo valora la documentación recibida?					
Las condiciones ambientales del curso (luz, espacio, local, horario, etc.)					
Indique cualquier sugerencia o comentario que quiera realizar sobre el curso					

Fuente: Adaptado de Concepto Servicios Empresariales, 1995, p. 12.

El instrumento más utilizado son los cuestionarios, que suelen aplicarse a la finalización del curso, por lo que también recibe la denominación de recolección de datos *en caliente*, aunque en el caso de programas modulares y de larga duración, es aconsejable que se realice con cierta periodicidad.

La evaluación de la opinión-satisfacción obtenida por los participantes en un curso o programa de formación es útil para mejorar las acciones formativas que se emprendan en un futuro. Además, la satisfacción de los alumnos incide en su motivación para el aprendizaje, su disposición para aplicar lo aprendido al trabajo, pudiendo repercutir en su rendimiento y en la mejora del clima laboral, por lo que, dada su relación con la motivación del personal, este nivel debe practicarse por las empresas, pero complementariamente a los restantes niveles si verdaderamente se quiere comprobar la eficiencia lograda.

b) Nivel 2. Aprendizaje

La evaluación del aprendizaje trata de medir el grado en que se han adquirido y/o desarrollado los conocimientos, habilidades y/o actitudes perseguidos con la impartición de un curso-programa de formación. El logro del objetivo del aprendizaje requiere de una adecuada organización del curso, su metodología, material didáctico, del establecimiento de las condiciones físicas y psicológicas que lo faciliten, aspectos en los que el diseño del curso y el trabajo realizado por el encargado de impartirlo, esto es, el formador, desempeñan un papel importante, pero además, la existencia del aprendizaje requiere del propio alumno, de su esfuerzo, deseo, motivación y capacidad para alcanzarlo.

Los agentes que intervienen en este nivel de evaluación son los propios alumnos realizando las pruebas y los formadores que evalúan el nivel de aprendizaje alcanzado.

Las técnicas que se aplican para realizar la evaluación del aprendizaje difieren

según sea el contenido de las mismas.

b.1) Evaluación de conocimientos

Cuando el aprendizaje persigue que el alumno adquiera un determinado nivel de conocimientos, esto es, un contenido de carácter teórico, la técnica empleada deberá permitir comprobar si el participante es capaz de reconocerlos y/o reproducirlos, dependiendo del nivel de adquisición de conocimientos pretendido. Las técnicas que se utilizan para evaluar el aprendizaje de conocimientos son las pruebas de conocimiento, también conocidas como *pruebas de lápiz y papel*.

Existen varias formas de aplicar estas pruebas como la *elaboración y redacción de informes* donde los participantes expresan los conocimientos adquiridos, su utilidad y aplicación con su trabajo, los relacionan con sus conocimientos previos, etc.; también pueden elaborarse *cuestionarios* que deben contestar los alumnos asistentes al curso (Concepto Servicios Empresariales, 1995; Ramírez, 1997).

b.2) Evaluación de habilidades

Las habilidades se adquieren y, consecuentemente, se demuestra su aprendizaje mediante la práctica, por lo que, cuando constituyan el principal objetivo de un curso-programa de formación, la técnica más oportuna para evaluarlas son las *pruebas situacionales*. Las pruebas situacionales imitan las circunstancias del trabajo en que los alumnos tendrán que aplicar las habilidades adquiridas durante el desarrollo de la acción-programa. Para emular tales situaciones y diseñar estas pruebas se utilizan las descripciones de puestos de trabajo, observaciones de los trabajadores, de las condiciones de trabajo, entrevistas, etc.

Una vez diseñada la prueba situacional durante su aplicación se llevará a cabo una observación del alumno, bien directamente o bien indirectamente mediante grabaciones de su comportamiento en vídeo, grabaciones de audio que sirvan para analizar la conducta obtenida y compararla con la conducta deseable para poder valorar el grado de aprendizaje de las habilidades.

b.3) Evaluación de actitudes

Las actitudes reflejan la posición mental, afectiva y actitudes de un individuo ante un determinado hecho, producto, cliente, idea, etc. Se aprenden por la imitación de personas con capacidad de influir en el alumno.

Las actitudes de las personas se manifiestan, frecuentemente, a través de su comportamiento, aunque hay algunas que están ocultas, como sus temores, prejuicios, y consecuentemente no se manifiestan con él. Precisamente la dificultad para comprobarlas hace que la técnica más adecuada para valorar su adquisición sean las *escalas de actitud*.

La utilidad de la evaluación del aprendizaje reside en que permite a los responsables del curso-programa de formación determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje planteados, predecir la efectividad de la formación en el puesto de trabajo, adaptar el curso-programa para mejorar la asimilación de sus participantes y contribuir a evaluar el potencial de desarrollo profesional de sus beneficiarios.

En general, la evaluación del aprendizaje se practica al finalizar el curso-programa de formación, aplicando el método más adecuado a la finalidad perseguida con él, por lo que cuanto más claros y especificados estén estos objetivos más fácil será la aplicación de este nivel de evaluación.

c) Nivel 3. Transferencia

La *evaluación de la transferencia* trata de comprobar si los trabajadores han aplicado lo aprendido a su puesto de trabajo y en qué grado lo han hecho, es decir, el

cambio de comportamiento que han manifestado los asistentes a un curso-programa de formación tras su incorporación efectiva al trabajo (Kirkpatrick, 1994).

Los procedimientos habitualmente empleados para comprobar si la transferencia ha tenido lugar, el grado, así como los problemas o barreras que la han dificultado son varios, entre ellos destacan la *observación directa* del empleado en el trabajo, las *entrevistas* y el seguimiento de alguno/s de los *indicadores* de comportamiento profesional, presentados en el tema anterior.

Generalmente, los agentes que intervienen en la evaluación de este nivel son los supervisores directos y miembros del departamento de recursos humanos y/o formación de la empresa.

A la hora de practicar este nivel, los responsables de llevarlo a cabo deben tener presente que la transferencia no depende únicamente del trabajador, sino también de que se presente la ocasión para aplicar los conocimientos y/o habilidades adquiridas en el curso, además, en el caso de que esa oportunidad exista, puede que deje pasar varias ocasiones antes de aplicarlo, e incluso, una vez aplicado, si los resultados o consecuencias obtenidas le gustan o no puede decidir continuar aplicándolo o bien mantener su comportamiento anterior. Además, existen una serie de *factores que dificultan la transferencia de lo aprendido al puesto* de trabajo (Concepto Servicios Empresariales, 1995; Ramírez, 1997), como pueden ser las *actitudes negativas* ante la formación, la *falta de los medios*, en la organización, para poner en práctica los conocimientos y/o habilidades aprendidas, las *exigencias del trabajo diario*, que se *exijan al empleado/a unos comportamientos nuevos y distintos a los exigidos a sus compañeros/as*, la *falta de correspondencia* entre la formación impartida y las necesidades de la empresa, etc.

Para realizar esta evaluación, Le Boteref (1991) recomienda que se espere a la incorporación efectiva al trabajo, se respeten los plazos de implantación o funcionamiento de los nuevos equipos u organizaciones, en el caso de que se haya previsto realizarlas, tener en cuenta las posibles modificaciones efectuadas en la jerarquía o entre los colaboradores, el tiempo normal que tardan en asimilarse e integrarse las capacidades, los tiempos medios de olvido de los conocimientos y habilidades adquiridos si no tiene lugar la aplicación, así como dejar pasar el efecto eventual del entusiasmo por lo aprendido. Concepto Servicios Empresariales (1995) recomienda dejar pasar entre dos y cinco semanas tras la finalización de la formación en los casos en que no se hayan producido grandes cambios en maquinarias u organización.

d) Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados trata de comprobar en qué medida la formación suministrada a los trabajadores, gracias a la transferencia y mejora en su comportamiento, ha contribuido a mejorar indicadores de rendimiento empresarial tales como la producción, calidad del servicio prestado, ahorro en tiempos, indicadores presentados en el tema anterior. Estos resultados se expresan en cantidades, índices, plazos, etc.

La aplicación de este nivel de evaluación se realiza siguiendo los pasos uno y dos del proceso de cálculo de los ingresos obtenidos con la formación explicado en la tercera pregunta del capítulo anterior, esto es, mediante la selección de indicadores, obtención de información sobre ellos y el aislamiento de los efectos derivados únicamente de la formación impartida. Además, requiere la realización de mediciones previas o “a priori” para posteriormente compararlas con los resultados obtenidos tras suministrar la formación, Asimismo, estas mediciones deben practicarse varias veces

para comprobar que tales efectos son duraderos, es decir, permanecen en el tiempo.

Esta evaluación la realizan el departamento de recursos humanos, de formación, los supervisores y representantes de la dirección de la empresa.

Por último, la información obtenida con la evaluación de los resultados permite comprobar en términos cuantitativos el impacto logrado con la formación en la empresa y constituye el paso previo para estimar la rentabilidad obtenida con la inversión efectuada.

e) Evaluación de la rentabilidad

La evaluación de la rentabilidad, es un nivel de evaluación propuesto por Phillips, con el que se trata de estimar la rentabilidad económica obtenida con la inversión realizada.

Este nivel de evaluación, asigna valores monetarios a las mejoras logradas en los comportamientos profesionales y resultados de explotación de la empresa, esto es, valora económicamente los resultados de los niveles tres y cuatro de evaluación expresado mediante los indicadores oportunos, llevando a cabo el paso tres del *proceso de cálculo de los ingresos obtenidos con la formación*, y lo completa calculando su rentabilidad económica, todos ellos analizados en la pregunta tres y cuatro del capítulo anterior.

Para finalizar, es de destacar que la aplicación de los niveles de evaluación cuatro y cinco, esto es, resultados y rentabilidad, al contemplar los resultados obtenidos con la formación, permite aplicar lo que en el principio de este capítulo se ha denominado *valoración de la formación*.

BIBLIOGRAFÍA DEL TEMA:

Andrés, M.P. (2005): *Gestión de la formación en la empresa*. Pirámide, Madrid, 2º edición.

Blake, J.M. (1997): *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones* Edit. Macchi, Buenos Aires, 2ª edición.

Brooking, A. (1997): *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Paidós Empresa, Barcelona, 1ª edición.

Buckley, R. y Caple (1991): *La formación. Teoría y práctica*. Díaz de Santos, Madrid.

Canonici, A. (1973): *Adiestramiento y formación del personal*. Deusto, Bilbao.

Casse, P. (1991): *Instrumentos para una formación eficaz*. Deusto, Bilbao.

Chiavenato, I. (1.990): *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, 2ª edición.

Concepto Servicios Empresariales (1995): *Guía para la evaluación de la formación en las PYMES. Cómo valorar el impacto de la formación en la empresa*. Instituto para la Formación de la Comunidad de Madrid, Madrid.

Dessler, G. (1996): *Administración de personal* Prentice Hall, México, 6ª edición.

Ducceschi, M. (1972): *Técnicas modernas de dirección de personal*. Ibérico Europea de Ediciones, S.A., Bilbao, 3ª edición.

Goldstein, I.L. (1986): *Training in organizations*. Brooks - Cole, California.

Gil, I.; Ruiz, L. y Ruíz, J. (1997): *La nueva dirección de personas en la empresa*. Mc Graw Hill, Madrid.

Johnson, R.B. (1991): *Determinación de las necesidades de entrenamiento en* CRAIG, R.L. y BITTEL, L.R.: *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*, pp.

32-51. Diana, 12ª edición.

Kirkpatrick, D. L. (1994): *Evaluating training programs. The four levels* Berret - Koehler Publishers, San Francisco.

Le Boteref, G. (1991): *Cómo invertir en formación.* EADA GESTION, 1.991, Barcelona, 1ª edición.

Le Boteref, G. (1992): *Ingeniería y evaluación de la formación.* Deusto, Bilbao, 1ª edición.

Le Boteref, G.; Barzucchetti, S. y Vincent, F. (1993): *Cómo gestionar la calidad de la formación.* Gestión 2.000, Barcelona, 1ª edición en castellano.

Magill, S.B. y Monaghan, J.E. (1991): *Instrucción en el trabajo en Manual de entrenamiento y desarrollo de personal* recopilado por Robert L. Craig y Lester R. Bittel, Diana, México, 12ª edición.

Morrison, J.H. (1991): *Planeación y programación en Manual de entrenamiento y desarrollo de personal* recopilado por Robert L. Craig y Lester R. Bittel, pp. 590-628. Diana, México, 12ª edición.

Muchinsky, P.M. (1994): *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional.* Desclée de Brouwer, S.A. Bilbao.

Peiró, J.M. (1995): *Psicología de la organización.* Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 5ª edición.

Peña, M. (1990): *Dirección de personal. Organización y técnicas.* Hispano Europea S.A., Barcelona, 6ª edición.

Pfeffer, J. (1998): *La ecuación humana.* Gestión 2.000, 1ª edición, Barcelona.

Phillips, J. (1997): *Training evaluation and measurement methods.* Improving Human Performance Series, Houston, Texas, 3ª Edición.

Pineda, P. (1995): *Auditoria de la formación.* Gestión 2.000, S.A. Madrid, 1º edición.

Puchol, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos.* Díaz de Santos, Madrid, 3ª edición.

Ramirez, A. (1997): *Valoración de la formación. Cómo rentabilizar los costes de formación.* Griker & Asociados, Madrid, 1ª edición.

Solé, F; Mirabet, M. (1994): *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa.* La Llar del Libre, Barcelona, 1ª Edición.

Werther, W. y Davis, K. (1992): *Administración de personal y recursos humanos.* Mc. Graw Hill, México, 3ª edición.