

# FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Autor: Dr. ANTONIO ARES PARRA

Catedrático de Psicología Social en la Escuela Universitaria de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid.

Coach de directivos de empresas

## Índice de Contenidos

1. Introducción
2. Qué se entiende por formación en la empresa
  - 1.1. - por qué forma la empresa
  - 1.2. - a quiénes forma la empresa
  - 1.3. - cómo forma la empresa
3. - características de la formación en la empresa
4. - planificación de la formación
  - 4.1. - objetivos de la planificación
  - 4.2. - elementos de la planificación
5. - análisis de las necesidades de formación
  - 5.1. - obtener la información necesaria
  - 5.2. - necesidades a abordar
  - 5.3. - criterios de análisis de necesidades
  - 5.4. - oferta de acciones formativas
6. - métodos en formación
  - 6.1. - consideraciones
  - 6.2. - clasificación
7. - diseño e impartición de las acciones de formación
  - 7.1. - diseño de las acciones
  - 7.2. - técnicas de impartición
  - 7.3. - recursos didácticos

8. - evaluación de las acciones formativas

8.1. - qué se evalúa

8.2. - quiénes evalúan

9. - comentarios finales

10. - bibliografía

## **1.- INTRODUCCIÓN**

El entorno actual de las empresas se caracteriza por un mercado competitivo, global e incierto, afectado por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que demanda calidad, innovación y atención al cliente.

La respuesta organizativa a estas demandas del entorno no se hace esperar: ajuste estructural, cambios continuos, aumento de la productividad, control de costes, etc.

Los Recursos Humanos, como variable estratégica del sistema empresarial, han sido afectados por estos movimientos y, a su vez, son motores para generar movimiento en la organización.

Reconocer el papel de los Recursos Humanos en la consecución de los objetivos estratégicos es valorar su incidencia en la mejora competitiva de las Empresas.

Interesarse en la Formación como variable estratégica en las Relaciones Laborales implica asumir un determinado punto de vista: Gestión Integrada de los Recursos Humanos.

La *conducta* de trabajo aparece así como una variable estratégica sobre la que incidir, ya que afecta a la eficacia del sistema. La

conducta será adecuada si la **persona** es capaz de realizar las **tareas** que demanda su **rol** en la organización.

La necesidad de apostar por la calidad, la innovación, la tecnología, ha llevado a invertir en el desarrollo profesional de las personas. La Formación constituye un área de especial atención política y económica y un campo profesional cada vez más importante.

## **2.- QUÉ SE ENTIENDE POR FORMACIÓN EN LA EMPRESA**

Formación en la Empresa, en el sentido más amplio, podría ser cualquier aprendizaje que obtiene un empleado de esa Empresa, dentro o fuera de horas de trabajo, pagado o no por la misma, en su puesto o fuera de él, que beneficia directa o indirectamente a la productividad, el clima laboral, el desarrollo profesional o el bienestar personal.

Ahora bien, así entendido el concepto, no proporciona criterios de actuación para decidir prioridades sobre a quién formar, por qué y para qué hacerlo.

Debemos acotar el concepto para hacerlo operativo. La Formación debemos enfocarla “*estratégicamente*” para que actúe como *agente de cambio* en la organización.

Desde un ENFOQUE ESTRATÉGICO, la Formación es un proceso integrado en la Gestión de Recursos Humanos para servir a la ESTRATEGIA de la Empresa. Por eso parte de un DIAGNÓSTICO de NECESIDADES empresariales a las que se dan respuestas con las ACCIONES formativas, que deben valorarse en función de su IMPACTO en el DESEMPEÑO del Puesto de Trabajo.

Las personas tienen con las empresas un *contrato* para **trabajar**. Son *adultos* que ya han recibido una formación *académica* y poseen una cierta *experiencia profesional*; o sea, básicamente, ya están **formados**.

## 2.1. - POR QUÉ FORMA LA EMPRESA

La Empresa necesita: *adaptarse* a los cambios que se producen en su entorno cambiando su propio funcionamiento e *innovar* para prever riesgos y corregir errores.

Precisa absorber conocimientos sobre nuevas tecnologías, productos y servicios, cambios en los mercados, etc.

¿Podría la Empresa adaptarse e innovar si las personas que la componen no están dispuestas y capacitadas para APRENDER? Está claro que no. Por eso SENGE (1993) considera piedra angular de la organización inteligente estar abierta al aprendizaje.

Las Empresas se dan cuenta de que los trabajadores deben *experimentar*, es decir, intervenir en los procesos para cambiarlos. Si una persona hace siempre las tareas de la misma forma adquirirá “antigüedad” en el trabajo pero no “experiencia”. Ésta requiere ensayo y error, búsqueda de alternativas y compromiso con los objetivos a lograr.

La Formación empresarial fomenta un proceso de aprendizaje conducente a la realización de actividades. No se conforma con “saber”, con adquirir conocimientos teóricos, sino que se plantea: ¿qué “haces” con lo que “sabes”?

Esta actividad beneficia a los trabajadores ya que los aprendizajes le desarrollan y facilitan sus posibilidades de promoción económica y profesional.

La Empresa *forma* porque lo necesita para ser competitiva, por rentabilidad económica y por su compromiso social con el desarrollo de sus colaboradores.

## **2.2. - A QUIÉNES FORMA LA EMPRESA**

La Formación, insistimos, es un elemento *estratégico* en la gestión integrada de los Recursos Humanos. Esto quiere decir que no puede dirigirse sólo a unos pocos; las organizaciones necesitan contar con todo su capital humano.

No cabe duda de que la inversión será más productiva en unos casos que en otros, pero sería un error abandonar la capacitación de los menos productivos porque ahondaríamos el riesgo de la falta de contribución de algunos.

La Formación se dirige a diferentes colectivos:

A LOS PROPIOS EMPLEADOS:

- para ayudarles a mejorar la realización de su trabajo habitual.
- para instruir en el trabajo que van a realizar a los recién incorporados (o en proceso de selección).
- para promocionarles o trasladarles de puesto que requieren nuevos conocimientos y habilidades.
- para prepararlos a nuevas actividades ("outplacement") al abandonar la organización.

A LOS MANDOS Y DIRECTIVOS:

- para ayudarles a asumir su rol de dirección de un equipo de trabajo.
- para sensibilizarles a los fenómenos psicosociales que implican liderar y motivar a otras personas.
- para que se responsabilicen de su función directiva en la toma de decisiones y solución de problemas.

#### A LOS CLIENTES:

- para que sepan utilizar el producto (maquinaria, herramienta, etc.) y no provoquen averías o accidentes.
- para que conozcan sus derechos como consumidores, lo que refuerza la confianza y fideliza a la clientela.

#### A LOS PROVEEDORES:

- sobre especificaciones concretas que se requieren.
- sobre procedimientos administrativos (fechas, pagos, impresos, etc.)

### **2.3. - CÓMO FORMA LA EMPRESA**

La Formación empresarial tiene que actualizar y *reciclar*; por tanto es PERMANENTE. Todos los procesos aceptan posibilidades de mejora.

La función de formación es un elemento más de la gestión laboral; lo normal es que se realice EN HORAS LABORALES y se dirija a TODOS los implicados.

Debe planificarse y coordinarse para cuidar su efectividad.

Puede realizarse en el propio puesto de trabajo o en aulas acondicionadas, fuera o dentro de la Empresa.

“La *formación* se define como una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar *competencias técnicas* y

profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus *conocimientos*, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus *capacidades* y a enseñarles a aprender". (SOLÉ y MIRABET, 1997)

### 3. - CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Algunos elementos distinguen la Formación en la Empresa de otras actividades pedagógicas o empresariales.

#### SE DIRIGE A ADULTOS

Sus ocupaciones laborales, familiares, sociales, les dejan poco tiempo disponible para "escolarizarse" de nuevo. Sus motivaciones e intereses les hacen valorar más la experiencia adquirida que las "ideas" que otros proponen. No se consideran a sí mismos en período de "preparación" sino de "realización".

Los adultos no tienen tiempo que *perder* y sus intereses se concretan en los *beneficios* (profesionales o económicos) que la formación les pueda proporcionar.

#### EN CONTEXTO LABORAL

La Formación la costea la empresa y se realiza, normalmente, en horas de trabajo. El empleado participa porque se lo proponen o lo ha solicitado con una *justificación*: será bueno para mejorar el **desempeño** laboral.

La persona se relaciona con la empresa por un pacto: su **contrato** laboral. Por tanto la formación se aceptará mejor o peor según sea el contrato *psicológico* con el que la persona interpreta su contrato *social* con la empresa.

## PARA QUE APRENDAN

Si no supieran hacer su trabajo no estarían contratados. Ya poseen la preparación académica y la experiencia profesional necesaria.

Sin embargo, tienen que aprender:

- Las novedades, los cambios; no sólo para aceptarlos sino también para proponerlos.
- Cómo lo hacen y cómo lo podrían hacer; pararse en el camino para comprobar, reflexionar, observar, idear y planear nuevas posibilidades de experimentar para seguir “experienciando” y, por tanto, aprendiendo.
- Las habilidades sociales (comunicación, trabajo en equipo, etc.) que faciliten su contacto con otras personas en el complejo mundo de la organización (compañeros, jefes, clientes, usuarios, etc.)

## A REALIZAR SU DESEMPEÑO PROFESIONAL

El *conocer* no es la finalidad sino lo que consiguen **hacer** con esos conocimientos. El *saber* no es el fin sino el medio; *conocer* es el requisito previo para luego ir **entrenando** la *habilidad* que les permitirá realizar las tareas con más efectividad.

Por ejemplo, para conducir un automóvil se requiere conocer el Código de la circulación y los “mandos” del tablero de a bordo, pero la acción de conducir de un lugar a otro sólo se consigue con el entrenamiento, única manera de alcanzar la habilidad que lleva al éxito en la acción (la conducta que ejecuta la tarea).



## CON MEJORA CONTINUA

Se parte de la creencia de que todo es transformable; si re-enfocamos nuestra manera de hacer las cosas podemos inventar otras formas de trabajar que mejoren los procesos y los resultados.

Estar convencidos de que todos los procesos son mejorables y que nuestra conducta puede cambiarse **no** significa **crítica** a cómo lo hacemos. No se considera la conducta actual como errónea sino como una opción que puede enriquecerse con otras alternativas conductuales que incidan más eficazmente en los procesos organizativos o creen mejores condiciones de trabajo.

Las características comentadas son básicas, porque determinarán los métodos y técnicas con las que se diseñarán las acciones formativas, responden a los intereses de los interlocutores sociales (sindicatos, empresarios, trabajadores) que disponen de las posibilidades de financiación y garantizan su rentabilidad al responder a criterios de utilidad y calidad.

## 4. - PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Si la Formación responde a un enfoque *estratégico* en la gestión de Recursos Humanos, debe estar *integrada* con otros elementos: Selección, Evaluación del Desempeño, Carrera Profesional, etc.

Si tiene en cuenta a las personas y a la organización, sus posibilidades de aprendizaje y sus perspectivas de futuro, tendrá que responder a las *necesidades* que se detecten, las *expectativas* que genere y el *impacto* organizacional que provoque.

Por eso una *acción* de formación no es un hecho aislado sino la confluencia de diversos elementos complejos (de la organización, de las personas, de los interlocutores sociales, de los clientes, de la tecnología, del mercado, etc.) que se aglutinan hasta dar forma y contenidos a unas jornadas de trabajo que sirven para capacitar a las personas (hacer que puedan elevar su nivel de competencia profesional).

#### 4.1. - OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN

Al planificar *pensamos* lo que vamos a hacer y cómo comprobaremos que lo conseguido responde a nuestra intención.

##### COORDINACIÓN

Son muchos los elementos a compatibilizar: los formadores, los contenidos, los participantes, la infraestructura, la logística (salas, medios, etc.)

##### RENTABILIDAD

Contar con un **presupuesto** aprobado por la Dirección y con **financiación** (FORCEM, Fondo Social Europeo, etc.).

Dedicar el menor tiempo posible de horas de trabajo o extralaborales.

Prever dificultades y simplificar los procedimientos para que las personas aprovechen al máximo sus posibilidades de aprendizaje.

##### GARANTÍA DE ÉXITO

Buscar y elegir las mejores opciones, previendo fallos y asegurando los resultados.

Ofrecer la formación como un Servicio, consensuar sus contenidos, tiempos, etc. y lograr que sean útiles para aumentar su aceptación.

#### 4.2 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

El punto de partida y de llegada de toda acción formativa es el Puesto de Trabajo, no sólo entendido como Tareas a realizar sino teniendo en cuenta las características de la Empresa, del Equipo y de los Clientes.

Toda planificación es un proceso a recorrer:

- detectar las **necesidades** (reales y previstas) de la organización.
- determinar las **posibilidades** de respuesta que la formación puede ofrecer.
- disponer los **medios** posibles.
- diseñar las **acciones** pertinentes.
- garantizar la **calidad** de la impartición.
- **evaluar** la formación (formador y acción formativa) y su impacto en la realidad laboral.

## 5. - ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

Si no atendemos las demandas reales corremos el riesgo de dar solución a un problema que no existe o intentar que la formación sea la falsa medicina para una enfermedad a la que no puede curar o que no tiene cura. “Determinar las necesidades de Formación es obtener la información necesaria para identificar la situación y saber cómo corregirla” (SPARHAWK, 1998)

### 5.1. - OBTENER LA INFORMACIÓN NECESARIA

No debemos “dar por supuesto que” sabemos lo que sucede y lo que los demás esperan. La mejor forma de enterarnos es preguntando a los interesados y escuchando sus propuestas.

Podría suceder que el futuro usuario de la formación *desenfocara* su petición demandando resultados que no podrá obtener. Por ejemplo: la formación no le va a volver inteligente, ni le va a motivar si él no se activa, ni va a cambiar “a los otros”, ni resolverá “mágicamente” sus problemas laborales.

Por eso, el responsable del Servicio de Formación debe “filtrar” esa información para dar una respuesta *adecuada y posible* a las carencias detectadas y a los cambios e innovaciones previstas, teniendo en cuenta las capacidades de las personas, sus expectativas y los intereses generales de la organización.

Lógicamente, los usuarios y sus jefes conocen con más precisión sus necesidades de formación “técnica” y los responsables de Recursos Humanos poseen mayor capacidad para sugerir las acciones formativas que afectan a los aspectos “humanos” (comunicación interpersonal, trabajo en equipo, etc.)

## **5.2. - NECESIDADES A ABORDAR**

La necesidad es una *carencia* de capacitación para afrontar con eficacia el desempeño.

La Formación es útil si la información y el entrenamiento de los profesionales afecta a los resultados.

Suele considerarse una herramienta **potente** porque facilita los procesos en los que intervienen otras muchas variables. La Formación es un *complemento*.

- **¿Quién detecta la necesidad?**

A veces no coincide el usuario de la formación con la persona que sugiere esa formación. Pueden realizarse las peticiones por el interesado, por su jefe, por el Servicio de Formación o por otros estamentos directivos. A veces, se contrata a un Consultor externo para realizar esta tarea, como experto en el tema.

▪ **¿Quién es el usuario de la formación?**

a) personas, a título individual:

- que manifiestan **carencias** en sus conocimientos, habilidades o actitudes
- que poseen **potencial** para promocionar, cambiar de puesto o adquirir polivalencia.
- que deben **aprender** nuevos procedimientos, tecnologías, etc. por exigencia de la propia dinámica empresarial.

b) personas, en equipos de trabajo:

- para **mejorar** su funcionamiento conjunto en los proyectos que realizan.
- para **facilitar** los procesos de información, comunicación y decisiones en sus fronteras de interdependencia.

▪ **¿Quién tiene la necesidad?**

a) la **Empresa** en general, para cumplir su MISIÓN con éxito, debido a:

- Cambios estratégicos (inversiones, mercado, etc.) y “política” consecuente.
- Innovaciones tecnológicas.
- Implantación de sistemas de Calidad.
- Diseño y venta de productos y servicios.
- Cambios del entorno (valores, competencia, etc.)
- Cambios internos (clima laboral, rentabilidad, etc.)

b) El **Puesto de Trabajo**

- por la importancia, frecuencia y dificultad de las **Tareas**.
- por el funcionamiento del equipo y su líder.
- por las relaciones con clientes (internos y externos) y proveedores.

c) La **Persona Profesional**

- por sus aspiraciones, asunción de rol, posibilidades de desarrollo.
- por las demandas de la empresa (desempeño, incentivos, etc.)

### 5.3. - CRITERIOS DE ANÁLISIS DE NECESIDADES

Aclarar y compartir los criterios para **priorizar** o **desestimar** una petición de formación es un elemento básico de la *calidad* de la oferta formativa.

#### COLECTIVO IMPLICADO

Cuanto mayor sea el **número** de personas implicadas, mayor será la relevancia de la formación para el conjunto de la organización.

Si afecta a la **función** a realizar por un determinado colectivo su importancia será mayor que si afecta sólo a comportamientos individuales. La capacitación individual suele ser de menor trascendencia que las conductas colectivas que operativizan con mayor intensidad las líneas estratégicas empresariales.

#### PONDERAR LA NECESIDAD

Conviene valorar *en conjunto* las necesidades de todo el colectivo en un *tiempo* determinado, porque si solucionamos temas “sobre la marcha” podemos agotar nuestros medios “a mitad de camino”.

Si nos falta *valoración del conjunto* habremos priorizado, sin darnos cuenta, lo URGENTE y habremos desestimado lo IMPORTANTE.

La *importancia* de los temas, su calado "de fondo", se aprecia mejor en valoraciones *periódicas* (por ejemplo: anual) que en respuestas *inmediatas* a peticiones concretas.

Suelen ser más *urgentes* los conocimientos técnicos y más *importantes* las habilidades interpersonales.

#### MEDIOS DISPONIBLES

En primer lugar, las posibilidades **económicas** que permita nuestro PRESUPUESTO y las vías de FINANCIACIÓN que consigamos (FORCEM, etc.)

En segundo lugar, la disponibilidad de los usuarios (tiempo, expectativas, interés, etc.) y la infraestructura de la Empresa (salas, formadores, materiales, etc.)

#### 5.4.- OFERTA DE ACCIONES FORMATIVAS

No conviene suponer que la formación es la "panacea" que resuelve todos los problemas. La varita mágica que, *en un instante*, cambia la realidad.

#### CAPACIDAD TÉCNICA

Debemos ser conscientes de la capacidad **técnica** de la formación para responder adecuadamente a las necesidades detectadas.

La formación incide en la *sensibilidad* de las personas para mejorar sus propios conocimientos y habilidades; con un poco de suerte (y tiempo) ese desarrollo terminará afectando a sus actitudes y, tal vez, a sus valores.

Pero la formación no tiene, en sí misma, el **poder formal** de intervenir en los procesos y en la estructura de la organización para cambiarlos. Esto requiere decisiones de la autoridad jerárquica.

La formación FACILITA, “cataliza”, que ocurra el proceso. Aporta el *conocimiento* con el que **entrenar** la *habilidad* y **encauza** ese entrenamiento.

Tengamos especial cuidado en que la formación no se convierta en un mecanismo para premiar o castigar ni en el “reformatorio” para *cambiar* a los díscolos, inconformistas o desadaptados.

Tampoco podemos demandar a la formación que **evalúe** a las personas y **decida** si sirven o no para prestar sus servicios en la organización; son los superiores jerárquicos, apoyados en otras herramientas proporcionadas por Recursos Humanos (por ejemplo: evaluación del desempeño), los responsables de adoptar este tipo de decisiones.

## OFERTA DE FORMACIÓN

Lo más generalizado en las empresas, tal vez por la ventaja de su sencillez, es que el Servicio de Formación oferte un PLAN de Cursos y Seminarios a los que pueden inscribirse las personas interesadas, con el permiso de su jefe.

Los profesionales de la formación añaden valor porque:



- conocen el mercado (lo que hacen otras empresas, la calidad de las diferentes consultoras, el precio a abonar por los servicios, etc.).
- conocen su propia Empresa: cultura y clima laboral, líneas estratégicas de negocio, carencias y relevancias, etc.
- pueden formalizar el seguimiento del PLAN para conseguir que se realice: posibilitando que todos puedan acceder (mayor justicia social) y que se consiga un determinado número de horas de formación, por persona, al año.

Este sistema podría tener el inconveniente de convertirse en una oferta cerrada. Para evitarlo se debe complementar el Plan con posibilidades de que los interesados o sus jefes sugieran temas a tratar no previstos en la oferta inicial.

## **6. - MÉTODOS EN FORMACIÓN**

Al responder a las necesidades ya sabemos *a dónde* queremos ir. Ahora debemos plantearnos *qué camino* debemos recorrer.

La metodología es la elección del mejor camino posible, *a través del cual* se facilitará la llegada al punto de destino.

### **6.1. - CONSIDERACIONES**

Algunas consideraciones decidirán el método más adecuado y afectarán necesariamente al diseño y técnicas con las que se impartirán las acciones de formación.

a) De quién es la NECESIDAD

- de una persona
- de un pequeño grupo
- de un gran colectivo

- b) Si pretende CORREGIR o DESARROLLAR
- evitamos un problema (reaccionamos)
  - potenciamos un desarrollo (prevemos)

- c) En qué aspectos INCIDIMOS
- conocimientos
  - habilidades
  - actitudes

- d) Con qué FINALIDAD
- que sepan (información)
  - que hagan (entrenamiento)

- e) DÓNDE se realizará la acción
- en el puesto de trabajo
  - fuera del puesto de trabajo

Contestando a estas cuestiones podremos determinar QUIÉN debe hacer QUÉ, en función de su responsabilidad en la relación de aprendizaje. El esfuerzo y tiempo que cada uno dedicará a PENSAR-SENTIR-DECIR-HACER.

## 6.2. - CLASIFICACIÓN

- De **exposición** (de conocimientos): “dice” un profesor lo que “sabe”.
- De **demostración** (de habilidades): “hace” un experto y lo va explicando (“diciendo”).

- De **interrogación** (de conocimientos y de intereses): el aprendiz dice lo que sabe y pregunta lo que no sabe y así se va interesando y conociendo.
- De **descubrimiento** (de habilidades): el alumno va ensayando, experimentando (“haciendo”) para llegar a “saberlo” hacer.

Es importante conocer y tener en cuenta a los participantes, para que aumenten su implicación y responsabilidad en los aprendizajes. Se suele huir de las clases “magistrales” y potenciar su compromiso con la **actividad**.

En los métodos más *tradicionales* los alumnos *reciben* las enseñanzas de un formador que:

- les da ejemplo (es un “modelo” a imitar).
- les instruye (les dice “cómo”).
- les explica (el “por qué” y “para qué”).

En los métodos más *modernos* los alumnos *actúan*:

- simulan situaciones.
- ensayan conductas.
- inventan argumentos.
- resuelven problemas.
- se retro-informan (“feed-back”).

En el puesto de trabajo cada día van siendo más frecuentes las acciones de *coaching* (entrenamiento y supervisión por el superior jerárquico) y *mentoring* (información y asesoramiento por parte de un especialista o veterano de la organización).

También conviene distinguir entre CURSOS (generalistas e informativos) y SEMINARIOS (más monográficos y más centrados en el desarrollo de las habilidades).

## 7. - DISEÑO E IMPARTICIÓN DE LAS ACCIONES DE FORMACIÓN

Tras la reflexión metodológica de cómo realizar las acciones, ahora se trata de diseñar el **contenido**, estructurando los **tiempos** de cada actividad y previendo las **técnicas** y **recursos didácticos** que soportarán la ejecución, a saber, la puesta en escena de la relación entre el formador y el formando.

### 7.1. - DISEÑO DE LAS ACCIONES

Según SOLÉ y MIRABET (1997) para diseñar correctamente una acción formativa hay que responder a diez preguntas:

1. ¿Cuáles son los objetivos generales y cuáles los específicos que se quieren alcanzar con la acción de formación?
2. ¿A quién va dirigida la acción de formación? ¿A cuántos alumnos se quiere formar? ¿Qué se debe conocer de los alumnos?
3. ¿Cuál es el programa de la acción de formación?
4. ¿Cuál es la duración óptima de la acción de formación?
5. ¿Cuál es el mejor momento? ¿Cuál es el mejor horario? ¿Con qué frecuencia?
6. ¿Dónde tiene que impartirse la formación?
7. ¿Qué cualidades hay que exigir en un formador?
8. ¿Cuáles son los métodos, técnicas y soportes pedagógicos más convenientes?
9. ¿Qué pruebas de control de aprendizaje se deben incluir?
10. ¿Cuál es el grado de coherencia entre los distintos factores que componen una acción de formación?

El diseño se ocupa no sólo de la elaboración de los materiales que usaremos DURANTE la acción sino también de la labor preparatoria (ANTES) y de las conductas a realizar posteriormente para impactar en la organización (DESPUÉS).

## ANTES DE LA ACCIÓN

Se diseña un gráfico que nos permita visualizar el **tiempo** que dedicaremos a cada **contenido** y los **soportes didácticos** en los que nos apoyaremos; los tiempos de descanso, el esfuerzo requerido y algunos mecanismos captadores de la atención del auditorio.

El formador debe pensar en lo que decir, escribir, llevar escrito o realizar (actuar) durante la acción y lo que propondrá a los participantes leer, sobre lo que procurará que hablen y lo que invitará a escenificar (actúen). Prepara no sólo **qué** se hará sino también **cómo** y **para qué**.

También controlará los tiempos de protagonismo de cada papel (formador y participante) y el grado de responsabilidad y nivel de actividad de cada uno en cada momento.

En el caso de que se necesite realizar un trabajo *previo* por los participantes, elaborará y difundirá el material que corresponda.

## ELABORACIÓN DE MATERIALES A USAR DURANTE LA ACCIÓN

- La documentación que se entrega a los participantes.
- El material (transparencias, vídeos, etc.) del formador.

Este material se elabora en función de la **técnica** con la que se vaya a impartir.

## DESPUÉS DE LA ACCIÓN

Lo que haremos para que recuerden lo tratado, le encuentren utilidad y les encamine a un compromiso de actuación en su realidad laboral.

Les facilitaremos medios para que implanten, comprueben, corrijan y refuercen sus conductas.

### 7.2. - TÉCNICAS DE IMPARTICIÓN

Siguiendo a BUCKLEY y CAPLE (1991) comentaremos brevemente las técnicas más utilizadas, distinguiendo las que requieren presencia o no de los participantes en el aula y señalando sus principales ventajas e inconvenientes.

Las que requieren presencia *en el aula* suelen ser **grupales** y las que se realizan fuera del aula **personalizan** más el aprendizaje.

#### a) CON PRESENCIA GRUPAL EN AULA

- CONFERENCIAS:

Consisten en charlas, con coloquio, para presentar temas o documentos técnicos, expuestos por un experto o un panel de expertos que ofrecen modelos teóricos que ayudan a comprender, de manera estructurada, lo que se conoce informalmente.

VENTAJA: presenta mucho contenido ordenado en poco tiempo.

INCONVENIENTE: es difícil mantener la atención de los participantes.

- DEMOSTRACIONES:

- Con **productos** o documentos reales para conocer sus características, su utilización o su comercialización.

- De realización de **tareas** por expertos para que otros las aprendan, observando el modo de hacer, escuchando los por qué y para qué y ensayando su propia conducta.

VENTAJA: mantienen la atención.

INCONVENIENTE: lleva tiempo.

- **DRAMATIZACIONES:**

Los participantes representan diferentes papeles (roles), tratando de actuar “como si” se tratara de situaciones reales.

A veces se trata se una simulación colectiva (“Business Game”) en la que toman decisiones en diferentes situaciones que van apareciendo, comprobando el impacto de sus decisiones en esa supuesta realidad.

VENTAJA: permite ensayar (errores/aciertos) en situaciones protegidas de riesgo.

INCONVENIENTE: requiere formadores muy entrenados.

- **DISCUSIÓN GRUPAL:**

Se fomentan debates para que surjan ideas nuevas. Por ejemplo, la sinéctica y el “brainstorming” (tormenta de ideas) son técnicas muy conocidas de pensamiento creativo.

VENTAJA: permite opinar y escuchar.

INCONVENIENTE: pérdida de tiempo si los participantes no están bien dispuestos.

- **CUESTIONARIOS Y CASOS PRÁCTICOS:**

Se trata de contestar por escrito, y luego comentar en grupos, las preguntas “cerradas” o “abiertas” que se formulan. Algunos ayudan a autoevaluarse en determinadas situaciones laborales. Se conocen como ejercicios de “papel y lápiz”.

VENTAJA: involucran y activan la participación.

INCONVENIENTE: es difícil lograr su conexión con la realidad vivida.

#### b) FUERA DEL AULA

- TUTORÍAS:

Atención personalizada del tutor para resolver dudas, aclarar ideas, animar y proteger a su pupilo.

VENTAJA: mantiene la relación con una persona experta.

INCONVENIENTE: requiere alto grado de preparación y motivación por parte del experto y del aprendiz.

- ENSEÑANZA PROGRAMADA:

Suelen ser Cursos *a distancia* que proporcionan lecturas, vídeos, cintas magnetofónicas o de ordenador, con posibilidad de recibir “feedback” por correo, teléfono o e-mail.

VENTAJA: cada alumno puede seguir su propio ritmo de trabajo.

INCONVENIENTE: adaptar el material a cada persona para que no pierda el interés.

- FORMACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO:

Observando a un compañero experto, ensayando bajo supervisión y recibiendo las instrucciones y explicaciones necesarias para implicarse e ir asumiendo la responsabilidad sobre las tareas que realiza.

VENTAJA: se atiende a una persona concreta en su realidad.

INCONVENIENTE: estrés por sentirse vigilado.

### 7.3- RECURSOS DIDÁCTICOS

Son las herramientas que utiliza el formador para establecer una relación facilitadora del aprendizaje. Todos los apoyos que incentivan el interés por la **tarea** y el clima psicosocial en el que se realiza. Se trata de *estimular* los canales de información (los cinco sentidos) que conectan



a la persona con el mundo exterior tratando de hacer atractivo lo que oyen, ven, tocan, gustan, huelen.

## EL FORMADOR

El principal recurso didáctico que tiene un formador es **su propia persona**. Un formador es un estudioso (*investigador*) capaz de hacer atractivo (*comercial*) su interés en que los demás aprendan (*pedagogo*). El formador debe poseer conocimientos, la capacidad de transferirlos y la credibilidad profesional para mantenerse en el "mercado".

Según el contenido a impartir se requiere mayor conocimiento técnico de una materia concreta o una mejor preparación en los aspectos psicosociales de los procesos "humanos" que se viven en la realidad grupal y organizacional.

En las empresas se suele diferenciar a los formadores "técnicos": expertos en una materia, centrados en la realización de **tareas**, de los formadores "humanos": expertos en psicología, interesados en los aspectos *relacionales* (grupales, organizativos) del desempeño laboral.

## EL AULA

El lugar donde se trabaja debe ser lo suficientemente confortable para que no dificulte el trabajo sin llegar a serlo tanto que disminuya las ganas de trabajar.

Puede ser un aula en las dependencias de la Empresa o un salón de Hotel. La primera opción es más barata pero se suelen producir muchas interrupciones. En el segundo caso el aislamiento y concentración suelen verse facilitados.

Las dimensiones, la iluminación, la decoración (colores), la disposición y movilidad de sillas y mesas son elementos que convierten al aula o sala en un potente recurso didáctico.

## MEDIOS AUDIOVISUALES

- El material, escrito en papel o en impresión electrónica que constituye la **documentación** (MANUAL) que se entrega a los participantes.
- Los **esquemas** que se proyectan desde el ordenador. La mayoría son resúmenes estructurados, previamente confeccionados por el formador. También pueden escribirse “sobre la marcha” en función de las aportaciones de los participantes o del formador.
- **Rotafolios** (“flipchart”) o pizarra. El rotafolios tiene la ventaja de que sus grandes hojas pueden separarse y adosarse a las paredes de la sala, permitiendo visualizar determinados mensajes o aportaciones que vayan surgiendo.
- **Video-tape**. Permite grabarse y recibir “feedback” de las actuaciones o visualizar películas o grabaciones ya preparadas.
- **Cintas magnetofónicas** para grabar la voz o para oír mensajes.
- **Elementos tridimensionales**: maquetas, prototipos, etc.
- **Técnicas multimedia**: vídeo conferencias, Internet, Intranet, etc.

## 8. - EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Todas las etapas del PLAN de Formación deben revisarse sistemáticamente para comprobar si siguen siendo válidas pero, específicamente, las acciones formativas deben evaluarse para determinar, en lo posible, su rentabilidad: lo que obtengo (aprendizajes) a cambio de lo que me cuesta (tiempo, dinero).

La rentabilidad de la formación no se mide sólo *económicamente*, por sus consecuencias productivas cuantificables a corto plazo, sino también por su *impacto social*: satisfacción de expectativas, desarrollo de las personas, mejora del clima laboral, etc.

## 8.1. - QUÉ SE EVALÚA

Es importante evaluar el **contenido** de la acción, la profesionalidad del **formador**, la **aplicabilidad** a los procesos de trabajo y la **“gestión”** de todo el proceso (organización del evento, materiales, duración, etc.)

KIRKPATRICK (1998) diferencia cuatro niveles de evaluación:

- Satisfacción.
- Rendimiento.
- Transferencia.
- Rentabilidad.

La satisfacción es inmediata y fácil de comprobar; pero, tal como vamos pasando de la evaluación de la acción formativa a la medida de su incidencia en el puesto de trabajo y vamos queriendo constatar la huella que permanece a más largo plazo, la evaluación se va haciendo más complicada y difícil.

Los criterios más sencillos de eficacia que se suelen utilizar son:

- Números de horas de formación, por persona, al año.
- Porcentaje de abandono sin completar la acción.
- Satisfacción ante la formación recibida.
- Percepción de la aplicabilidad de los contenidos al puesto de trabajo.

De esta evaluación basada en la *percepción* de las personas se va pasando a medidas más *objetivas* en que la organización comprueba la eficacia en función de los costes.

## 8.2. - QUIÉNES EVALÚAN

Los **participantes** opinan sobre el grado de obtención de los objetivos de la formación, la calidad de los formadores y la organización de las acciones.

Los **formadores** deben informar a la empresa de sus impresiones sobre el grado de aprovechamiento, la adecuación a los objetivos perseguidos y el ambiente percibido durante la realización de las jornadas.

La propia **empresa**, en su Dirección de Recursos Humanos o por los “gestores” de la Formación, debe comprobar la CALIDAD (aspectos organizativos, materiales, contenidos, participantes y formador), el COSTE y los RESULTADOS.

## 9. - COMENTARIOS FINALES

Para que la formación sea útil a las personas y a las empresas no puede conformarse con los logros obtenidos hasta el presente, aunque haya evolucionado mucho en los últimos años la cantidad y calidad de la formación impartida en el trabajo.

Sin embargo algunas preocupaciones siguen estando presentes:

- la necesidad de rentabilizarla
- la medida de su impacto real

- su papel en la Gestión de los Recursos Humanos

Esto no puede lograrse si no tenemos una VISIÓN GLOBAL de todo el proceso formativo, si no lo PLANIFICAMOS y si no rastreamos un SEGUIMIENTO que garantice la eficacia real de nuestro propósito.

Algunas transformaciones se van percibiendo:

- cada vez se dedica más tiempo a la preparación y menos a la impartición.
- cada vez se requiere más trabajo personal antes y después de la acción formativa.
- cada vez el formador debe apoyarse más en la tecnología y menos en su propia capacidad de improvisación.

La sociedad requiere trabajadores del CONOCIMIENTO y la formación puede contribuir en gran medida a potenciar el APRENDIZAJE PERMANENTE que potencia el DESARROLLO personal y profesional.

Las Empresas necesitan personas **competentes**:

- con recursos personales (capacidades y habilidades)
- con formación técnica (conocimiento y experiencia)

Un profesional alcanza su competencia cuando **domina** la habilidad, la puede **enseñar** a otros y se **anticipa** al futuro transformando lo que hace y mejorándolo.

Un profesional se desarrolla cuando se conoce (autovaloración), se respeta (autoconfianza), se controla (autorregulación) y puede relacionarse empáticamente con los demás (Inteligencia Emocional).

## 10. - BIBLIOGRAFÍA

ARES, A. (2000). La formación en la empresa. En GUILLÉN, C. (coord.) y GUIL, R.: *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid: Mc Graw-Hill. 227-247.

ARGYRIS, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.

BADER, G. y BLOOM, A. (1998). *Cómo lograr que los resultados de la formación perduren*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.

BUCKLEY, R. y CAPLE, J. (1991). *La Formación: Teoría y práctica*. Madrid. Díaz de Santos.

COLOM, A., SARRAMONA, J. y VÁZQUEZ, G. (1994). *Estrategias de Formación en la Empresa*. Madrid. Narcea.

GAN, F. y otros (1996). *Manual de técnicas e instrumentos de formación en la empresa*. Barcelona. Pirámide.

GIL, F. (2003). Aprendizaje organizacional. En GIL, F. y ALCOVER, C. M<sup>a</sup>. : *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza. 415-446.

HOYOS, J. (1999). *Formación y desarrollo en la empresa*. Valencia. CISS.

KIRKPATRICK, D. L. (1998). *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*. Barcelona. EPISE.

KIRKPATRICK, D. L. (2001). *Necesidades de formación en la empresa*. Barcelona. EPISE.

LE BOTERF, G. (1991). *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación*. Bilbao. Deusto.

LE BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S. y VINCENT, F. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona. Gestión 2000-AEDIPE.

PINEDA, P. (1995). *Auditoría de la Formación*. Barcelona. Gestión 2000.

PINEDA, P. (2002). *Gestión de la Formación en las organizaciones*. Barcelona. Ariel.

- QUIJANO, S. (1993). Formación y gestión integrada en la empresa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 11, 24, 35-49.
- RODRÍGUEZ, J.L. y MEDRANO, G. (1993). *Formación en las organizaciones*. Madrid. Eudema.
- SALANOVA, M. y otros (dirs.) (2001). *Nuevas tecnologías y formación continua en la empresa: un estudio psicosocial*. Castellón: PUJI.
- SENGE, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona. Granica.
- SENGE, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona. Granica.
- SENGE, P. et al. (1994). *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona. Granica.
- SOLÉ, F. y MIRABET, M. (1997). *Guía para la formación en la empresa*. Madrid. Civitas.
- SPARHAWK, S. (1998). *Cómo identificar las necesidades de formación*. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.