

El impacto de la formación continua: claves y problemáticas

JOSÉ TEJADA FERNÁNDEZ
ELENA FERRÁNDEZ LAFUENTE

Grupo CIFO, Departamento de Pedagogía Aplicada, Universitat Autònoma de Barcelona (España)

1. Consideraciones iniciales a modo de introducción

Nunca se ha oído hablar tanto de impacto de la formación y de su evaluación como en los últimos años. Nosotros queremos también hablar de impacto de la formación pero queremos hacerlo teniendo como referencia la misma formación continua, destacando fundamentalmente su finalidad y beneficios genuinos, tanto desde la perspectiva de las personas como de la de las instituciones u organizaciones (Sarramona, 2002; Tejada et. Al. 2008, Mamaqui y Miguel, 2009).

Desde la finalidad podemos afirmar que la Formación Continua está en la dirección del desarrollo de las competencias profesionales que contribuyen a la ejecución más eficaz de la profesión, a la par que incrementa el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento y actualización profesional y personal de sus profesionales.

Por lo que respecta a los beneficios, en consideración a *las personas*, verificamos que: a) proporciona seguridad en la actividad laboral, b) ayuda a mantener el lugar de trabajo, c) genera mayor empleabilidad, d) ayuda a la integración institucional, e) ayuda a la integración socioprofesional (en los equipos de trabajo), f) proporciona una mejora de la autoestima personal, profesional y social, g) favorece el aprendizaje a lo largo de la vida, h) colabora con el desarrollo integral de la persona, e i) favorece los procesos de acreditación de competencias

También por lo que respecta a las *organizaciones*, la formación continua: a) colabora en el aumento de la competitividad y la calidad de la organización, b) permite la integración general de la organización, c) proporciona respuestas a necesidades específicas de la actividad laboral, d) facilita los cambios que se pueden introducir en la organización, y e) mejora la imagen social de la organización

La formación continua (con independencia de sus modalidades) se plantea como una de las más importantes estrategias de desarrollo de los recursos humanos; es un factor de excelencia y clave para el éxito. Vista la exigencia de “adaptarse” constantemente a los cambios, en los últimos tiempos se ha dado un incremento en el ámbito de la formación continua, sin embargo no se ha otorgado suficiente importancia a la evaluación de la formación para garantizar así la calidad de la misma (Pineda, 2000; Tejada y Ferrández Lafuente, 2007), sino también para verificar su sentido e impacto en las instituciones.

No hemos querido dejar de hacer estas consideraciones por cuanto las mismas son el referente de nuestro objeto de estudio: El impacto de la formación. Más concretamente, este trabajo se centra en el impacto de la formación continua una vez transcurrido un tiempo después de realizar la acción formativa, preguntándonos sobre los aprendizajes habidos en las acciones formativas y la efectividad para mejorar el

Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação
ISSN: 1681-5653

n.º 58/3 – 15/03/12

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI-CAEU)
Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI-CAEU)



desempeño del propio puesto de trabajo y la mejora en los servicios de la organización y, por tanto, en el desarrollo organizacional, incluso podemos ir más allá y también podemos hablar de impacto social (ejemplo PRL en el sector de la construcción, sanidad...). De alguna forma, también estamos apuntando más allá de la verificación de los cambios de conducta en el puesto de trabajo o el análisis de los resultados para la organización, por cuanto indagamos sobre sus causas y antecedentes de la propia acción formativa.

2. Claves del impacto de la formación

2.1 Las dimensiones de la evaluación de impacto

Como venimos sosteniendo, la evaluación de impacto es una de las funciones menos desarrolladas y que presenta más deficiencias en las organizaciones. Mientras que la satisfacción de los participantes se evalúa en todas las organizaciones, la evaluación de impacto no corre la misma suerte. Tradicionalmente, la evaluación de impacto se ha reducido a una orientación economicista y muy centrada en los resultados. Es por ello, que para dejar esta visión (sin negarla) y realizar una evaluación de impacto desde una perspectiva pedagógica, y para cerciorarnos del alcance del cambio institucional producido, nos basamos en los criterios de efectividad (toda actividad a desarrollar tiene un punto máximo de calidad de acuerdo con la propia esencia de la actividad) y de aplicabilidad (grado en que los participantes de la acción formativa transfieren los conocimientos y habilidades adquiridas al puesto de trabajo).

En nuestra conceptualización podemos establecer los siguientes niveles en la evaluación de impacto (Tejada y Ferrández Lafuente, 2007):

- *Satisfacción de los participantes*: apreciar el grado de agrado de los participantes ante la formación recibida, es decir, en qué medida les ha gustado y cómo consideran que dicha formación puede resultarles de utilidad en el desempeño de su trabajo.
- *Grado de aprendizaje logrado*: verificar si se han alcanzado los objetivos establecidos en la acción formativa, es decir, si las personas que han asistido al curso han asimilado los conocimientos y habilidades que se pretendían.
- *Transferencia al puesto de trabajo*: apreciar la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades desarrolladas en una acción formativa, es decir, evaluar cómo los participantes ponen en práctica los aprendizajes ya no en el contexto de ejecución del programa, sino en el puesto de trabajo.
- *Impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la organización*: una vez los participantes ponen en práctica las nuevas formas de proceder en su puesto de trabajo (transferencia) cuantificar qué incidencias han tenido esas nuevas competencias en su trabajo y cómo han contribuido a que la organización mejore sus servicios. Se están midiendo los efectos de la formación.
- *Rentabilidad de la formación*: este último nivel escapa a los propósitos de este trabajo. Simplemente, apuntar que consiste en calcular el beneficio que le supone a la organización dar formación a sus empleados.

2.2 Criterios

Cuando se inicia una evaluación posterior a la aplicación de un programa (a lo que se le denomina "investigación evaluativa") se topa el evaluador con el mundo de la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

- *La eficacia.* La eficacia se define como la relación existente entre los propósitos logrados, durante el desarrollo del programa de enseñanza y aprendizaje, con los propósitos programados, tanto al principio de la acción como durante el desarrollo, si la evaluación formativa aconsejó un cambio, un nuevo propósito o un ajuste de alguno de los existentes en el programa inicial.
- *La eficiencia.* Ahora interesa conocer cuántos y cómo se emplearon los recursos que se usaron en el curso en relación con los objetivos alcanzados. Es necesario tener un concepto amplio de recurso y no dejarlo reducido a lo económico; existen otros recursos que, a veces, son de mayor incidencia en la vida formativa: el tiempo, el espacio, las agrupaciones de los participantes, los recursos materiales, etc.
- *La efectividad.* Es quizás el elemento más complejo, a la vez que el más valioso. Toda actividad a desarrollar tiene un punto máximo de calidad de acuerdo con la propia esencia de la actividad. A veces ese punto está marcado por la persona que en tal actividad es la más competente. Muchos perfiles formativos se construyen de acuerdo con esta teoría, es decir, se elaboran perfiles de acuerdo con ciertas competencias. Cuando se estructura un plan, programa o acción formativa es obligatorio establecer la cota de viabilidad que las posibilidades de cada grupo, persona o institución posean.

Así, tomando como referente estos criterios, estamos prestando atención a medir la cantidad de aprendizaje que está siendo utilizado en el puesto de trabajo y no, como hace la mayoría de los programas, medir la cantidad de aprendizaje adquirido al término del curso. Estamos haciendo referencia, pues, a los efectos de la formación. Para tal fin, deberemos tener en cuenta indicadores (Tejada, 2007) relacionados con los nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, competencias, que se evidencian en el puesto de trabajo, así como la motivación, mejora y calidad en el puesto de trabajo. Por tanto, habrá que valorar los cambios producidos tanto a nivel personal, a nivel social y a nivel institucional.

De este modo, este nivel de evaluación ofrece al programa la oportunidad de demostrar su valía a la organización. Por consiguiente, el criterio de aplicabilidad tratará de verificar la aplicación de los aprendizajes adquiridos en la acción formativa al puesto de trabajo. Asimismo, en este nivel se está haciendo referencia a la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, es decir, cómo los participantes en la formación ponen en práctica los aprendizajes. Dicho de otro modo, el propósito de la transferencia del aprendizaje es medir el grado de aplicación de las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos al puesto de trabajo.

A todo ello, añadimos las aportaciones de Noe (1986) quien considera que la efectividad de la formación consiste en la consecución de los objetivos, el cambio de comportamiento a consecuencia de los aprendizajes conseguidos y la consecución final de los resultados deseados por la organización gracias a estos cambios. Asimismo, considera que hay tres factores fundamentales que afectan a la efectividad: la motivación por aprender, la reacción sobre la formación y la motivación por transferir, en los que posteriormente repararemos.

2.3 La transferencia de la formación: algunos modelos

Aunque no existe un acuerdo sobre transferencia y su papel en el impacto de la formación, sino que la discusión se mantiene en relación con la terminología, los tipos y su evaluación, es necesario acotar lo que entendemos por transferencia de la formación. Baldwin y Ford (1988: 69) la definen como *el grado en el que los alumnos aplican efectivamente los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidas en el contexto formativo al puesto de trabajo*. Esta concepción sugiere un proceso en el que, en primer lugar, el alumno adquiere nuevas competencias relacionadas con su trabajo, que después de obtener este nuevo aprendizaje y haber retenido el contenido de la formación, transfiere estos conocimientos y habilidades al contexto de trabajo con la intención de mejorar su funcionamiento al cabo de un tiempo.

Por tanto, entendemos por transferencia de la formación la utilización efectiva y regular, tanto en el ámbito personal como profesional, de las competencias adquiridas (conocimientos, habilidades y actitudes) como consecuencia de una acción formativa (Ferrández Lafuente, 2009:43).

Pero, ¿para qué sirve transferir? Fundamentalmente podemos dar tres razones (Moreno Andrés, 2009:47)

- *Para mejorar la ejecución en el lugar de trabajo.* La transferencia o aplicación de los aprendizajes adquiridos en la formación permite la mejora de la actuación profesional y de la ejecución de las tareas y funciones relacionadas con la formación.
- *Para contribuir a la mejora de los objetivos de la organización.* La formación que se transfiere al puesto de trabajo posibilita el desarrollo de la ejecución de las funciones profesionales, lo que a su vez contribuye a un mayor y mejor logro de los objetivos que se propone la organización.
- *Para rentabilizar la inversión realizada.* Transferir la formación permite reinvertir la inversión realizada en la formación, en la mejora del puesto de trabajo. Los cambios producidos en la actuación profesional a consecuencia de la aplicación de los aprendizajes logrados con la formación son los beneficios que se obtienen de la inversión realizada.

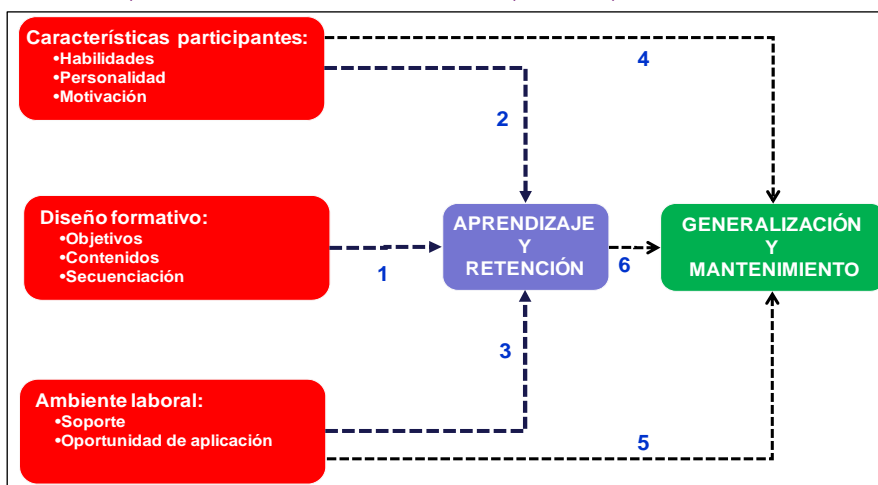
Se debe tener en cuenta, sin embargo, que la transferencia de la formación no es una consecuencia directa de la acción formativa, sino que se tiene que dar una serie de condicionantes para que ésta ocurra. Así, según Kirkpatrick (1999:21-23), para que se dé dicha transferencia son necesarias cuatro condiciones.

- *La persona tiene que tener el deseo de cambiar.* Esto se puede conseguir mediante la creación de una actitud positiva hacia el deseo de cambiar.
- *La persona tiene que saber qué tiene que hacer y cómo hacerlo.* Se puede conseguir mediante la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias.
- *La persona tiene que trabajar en el clima adecuado.* Se pueden describir cinco clases de clima (obstaculizador, disuasivo, neutral, estimulante, exigente).
- *La persona tiene que ser recompensada por el cambio.* Esta recompensa puede ser intrínseca (satisfacción, orgullo,...) o extrínseca (de la organización: elogios, reconocimiento, incentivos,...) o ambas.

Se han identificado tres factores principales que determinan la transferencia de la formación (Baldwin y Ford, 1988). En primer lugar, se hace referencia a los *factores previos* a la formación, dentro de los cuales hablamos del diseño de la formación (principios de aprendizaje, selección de objetivos, secuenciación de contenidos,...), las características del alumno (capacidades, personalidad, motivación,...) y el entorno de trabajo (apoyos de los superiores, apoyos de los compañeros, oportunidades de usar lo aprendido,...). El segundo de los factores, que afecta al proceso de transferencia, son aquellos relacionados con los *factores posteriores* a la formación, como son el aprendizaje y la retención. Y por último, los *factores que condicionan la transferencia*, como son la generalización y el mantenimiento.

A continuación se presenta un gráfico en el que se visualiza con claridad cómo se da este proceso de transferencia. Este es un modelo organizacional del proceso de transferencia de la formación. En el mismo existen una serie de efectos directos e indirectos entre los factores que afectan las condiciones de la transferencia.

Gráfico 1.
Factores que afectan a la transferencia del aprendizaje (Baldwin & Ford, 1988)



Los factores de entrada hacen referencia a aquellas condiciones previas al desarrollo de la acción formativa, y concretamente a las características de los alumnos (habilidades, motivación, personalidad,...), diseño de la formación (objetivos, contenidos, secuenciación,...) y al entorno de trabajo (oportunidades de aplicación, apoyo de los superiores y de los compañeros,...). Tal y como se ha dicho con anterioridad, estos son los principales factores que afectan al proceso de transferencia.

Los factores de salida son los resultados del aprendizaje como consecuencia de la acción formativa y su posterior retención. Las condiciones de transferencia son las posibilidades de aplicación de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo, de ahí la importancia de la generalización de los aprendizajes adquiridos con la formación al contexto de trabajo y el mantenimiento de éstos durante un periodo de tiempo.

Los efectos existentes entre los distintos factores se representan en forma de seis vínculos para entender el proceso de transferencia.

Los vínculos 1, 2 y 3 nos muestran que los factores de salida de la formación (o resultados de aprendizaje) son directamente afectados por los factores de entrada de la formación.

Los vínculos 4 y 5 muestran que las características de los alumnos y las características del entorno de trabajo podrían tener efectos en las condiciones de transferencia a pesar de los aprendizajes adquiridos durante la acción formativa o la retención de los contenidos. Es decir, se podría dar el caso de que algunas habilidades correctamente aprendidas no sean mantenidas en el lugar de trabajo debido a las características propias del participante (por ejemplo, la falta de motivación) o a factores propios del entorno de trabajo (por ejemplo, la falta de apoyo de los superiores o de los compañeros).

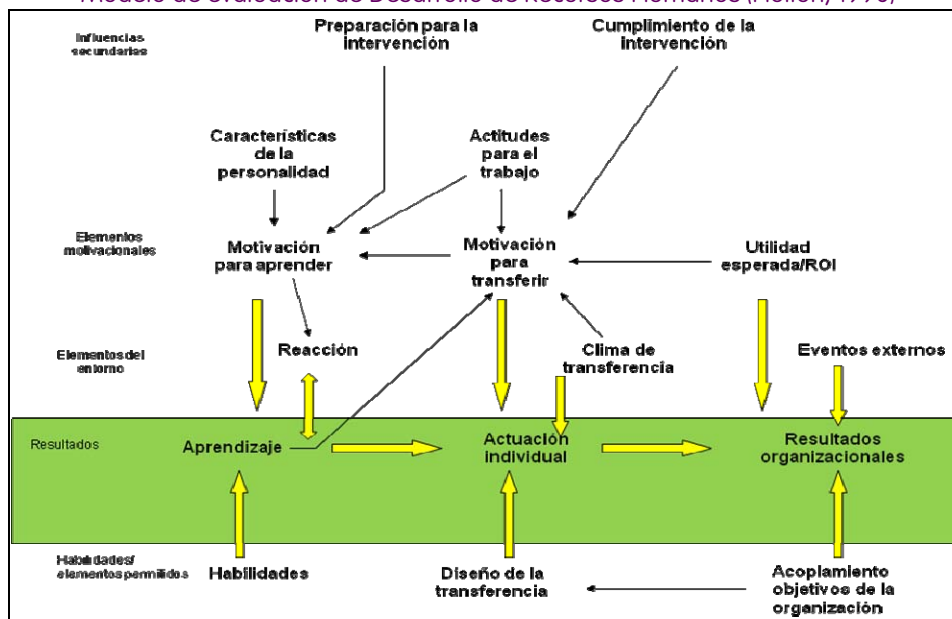
Por último, el vínculo 6 apunta a una relación directa entre los factores de salida de la formación y las condiciones para la transferencia, es decir, los contenidos de la formación deberían ser aprendidos y retenidos para su posterior generalización y mantenimiento en el puesto de trabajo. Esto último es un elemento clave cuando hacemos referencia a la transferencia de la formación. Baldwin y Ford (1988) enfatizan la diferencia entre generalización y mantenimiento. Concretamente, la generalización hace referencia a cómo las destrezas adquiridas tras el proceso formativo pueden manifestarse en el puesto de trabajo y pueden ser aplicadas a situaciones y condiciones distintas a las del programa de formación. El mantenimiento, en cambio, se refiere a la amplitud en el tiempo en el que las competencias adquiridas continúan siendo empleadas con efectividad en el puesto de trabajo.

Interesa también, en este contexto, aludir al modelo de Holton (1996: 9). Tal y como se puede observar en el gráfico que sigue más abajo, el modelo propone la medición de tres resultados primarios: aprendizaje, desempeño personal y resultados organizativos. *Éstos se definen, respectivamente, como el logro de los resultados de aprendizaje deseados en la intervención del desarrollo de los recursos humanos; el cambio en el desempeño personal como el resultado del aprendizaje aplicado en el puesto de trabajo; y los resultados a nivel organizacional como la consecuencia del cambio en el desempeño personal.*

En este modelo se presentan unas relaciones hipotéticas, indicadas mediante flechas, de las cuales, las gruesas representan las relaciones primarias y las delgadas las relaciones secundarias.

Las variables primarias intervinientes (habilidad, motivación para aprender, reacción ante el aprendizaje, diseño para la transferencia, motivación para transferir, condiciones para la transferencia, utilidad esperada, vínculo con los objetivos organizacionales, eventos externos) están directamente relacionadas con alguno de los resultados. Las variables secundarias intervinientes (preparación para la intervención, actitudes para el trabajo, características de la personalidad, cumplimiento de la intervención) están directamente relacionadas con alguna de las variables primarias.

Gráfico 2.
Modelo de evaluación de Desarrollo de Recursos Humanos (Holton, 1996)

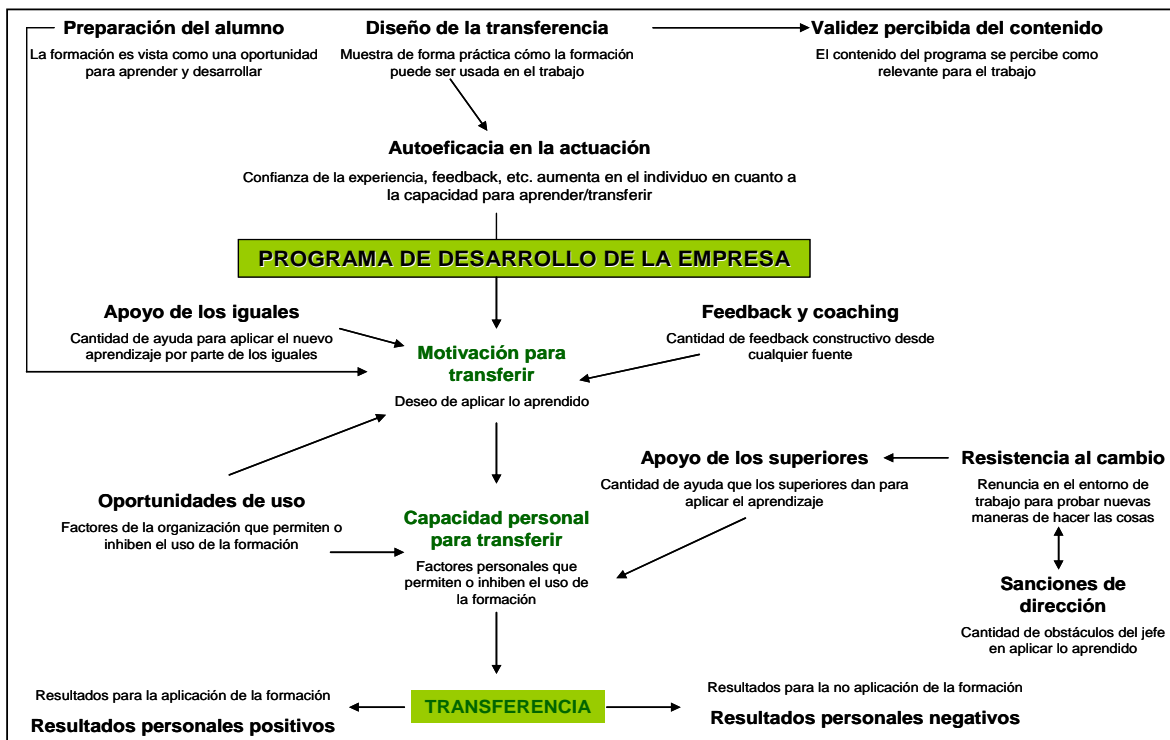


Así, el foco de atención de este modelo son los diferentes efectos que los elementos motivacionales producen en los resultados. La motivación para aprender se propone como un precursor directo del aprendizaje. Asimismo, se espera que la motivación para transferir tenga un efecto directo en el desempeño personal. Además, las expectativas relativas a la utilidad de la formación deberían afectar a los resultados de la organización. Tal y como se sugiere en el modelo, otros factores afectarían directamente al impacto en el aprendizaje, el desempeño y los resultados. Las reacciones de los alumnos afectan directamente al aprendizaje, el clima para la transferencia afecta directamente al desempeño profesional de las persona y acontecimientos externos afectan directamente a los resultados de la organización. Finalmente, los tres resultados primarios (aprendizaje, desempeño personal y resultados organizacionales) son afectados por otros elementos como la habilidad (la cual afecta al aprendizaje), el diseño de la transferencia (el cual afecta al desempeño personal) y la unión de la formación con los objetivos de la organización (lo que afecta a los resultados de la misma).

Anteriormente ya se ha mencionado que Holton es uno de los autores esenciales cuando se habla de transferencia de la formación. Tal es esta importancia que ha servido de base para el desarrollo de muchos otros modelos de transferencia. Uno de ellos es el propuesto por Kirwah y Brichall (2006), el cual supone una optimización de algunas de las condiciones para el aprendizajes propuestas por Holton.

En este modelo se parte de un supuesto de un diseño práctico de un programa de desarrollo en la empresa, con la intención de demostrar, desde una perspectiva práctica, cómo la formación puede contribuir a la mejora del trabajo. Aquel participante que concibe el programa de formación como una oportunidad para aprender y desarrollar su motivación (deseo de aplicar lo aprendido), tiene un efecto importante en la formación. Esta motivación para aprender también le permite un mayor nivel de autoeficacia (confianza de que se puede aprender y poner en práctica lo aprendido) y un diseño de formación apropiado para reforzarla.

Gráfico 3.
Modelo de transferencia de la formación de Kirwah y Brichall (2006)



En cuanto al entorno de trabajo, mencionar que existen diversos factores que ejercen efectos sobre el proceso de transferencia. El apoyo recibido, particularmente el recibido por parte de los compañeros de trabajo, así como el *feedback* y el *coaching* recibido, afectarán en la motivación para transferir. Además, el apoyo recibido de sus superiores, permitirá que los participantes tengan la oportunidad de poner en práctica las competencias adquiridas gracias a la acción formativa.

3. Problemáticas de la evaluación de impacto

Aunque es reconocida la importancia de la evaluación de la transferencia, en la mayoría de las acciones formativas ésta es ignorada. Esto puede ser debido a varios motivos, que nos introducen en las problemáticas de la evaluación de impacto.

3.1 Resistencias a/en la evaluación de impacto

Lo primero que puede afirmarse es que el proceso para la evaluación de impacto es costoso e implica una inversión importante en tiempo, puesto que los efectos no se verán inmediatamente después de finalizar la acción formativa, es por ello que pueden surgir resistencias que pueden obstaculizar su puesta en práctica.

Hay muchos factores en el entorno de trabajo que pueden afectar, directa o indirectamente, a la calidad del mismo e influir en la capacidad para aplicar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por los trabajadores a los servicios que ofrecen. En la tabla que se presenta a continuación se muestran las

resistencias que pueden surgir en el momento de aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas al puesto de trabajo. Se han usado como referencia los factores que determinan la transferencia de la formación, ya expuestos con anterioridad. De modo que se hablará de resistencias y facilitadores en relación a los factores previos a la formación, a los factores posteriores a la formación y a las condiciones para la transferencia.

Tabla 1
Resistencias y facilitadores en la transferencia de la formación

	RESISTENCIAS		FACILITADORES
Factores previos a la formación	Diseño de la formación	Contenido del programa demasiado teórico y ausencia de práctica Objetivos de la formación no relacionados con el puesto de trabajo. Objetivos poco realistas	Diseñar la formación teniendo presentes los objetivos de la organización, de modo que sea una formación más realista y cercana
	Características de los alumnos	Baja motivación para aplicar la formación Inseguridad a la hora de poner en práctica los nuevos conocimientos y habilidades. Dificultad para dominar las nuevas competencias No ver la importancia de la formación para las exigencias diarios del trabajo	Estar motivado para poner en práctica los nuevos conocimientos y habilidades. Interiorización de las estrategias de transferencia
	Entorno de trabajo	Poca cultura organizativa en la transferencia. El clima de la organización no es favorable para la transferencia La presión y las demandas de la organización Falta de oportunidades para aplicar el aprendizaje Falta de provisión de recursos para la aplicación	El clima de la organización favorece la transferencia Se percibe el apoyo de los superiores
Factores posteriores a la formación	Aprendizaje	Métodos inapropiados Poca credibilidad en el formador	Relevancia del contenido de la formación Se identifica la potencialidad de lo adquirido en la acción formativa.
	Retención	El trabajador no entiende ni comparte por qué debe realizar la formación: rechaza todo el aprendizaje y no piensa en mejorar su desempeño profesional Percepción de que los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes no son aplicables al puesto de trabajo	Implicar al trabajador en la formación: Saber por qué hace la formación Saber exactamente qué se espera de él Saber qué puede conllevar todo ello al desarrollo profesional y a la mejora de la organización Recibir feedback de cómo lo están haciendo
Condiciones par la transferencia	Generalización	Falta de medios para poner en práctica las nuevas competencias Asumir rápidamente los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas Exigir al trabajador nuevos y distintos comportamientos que al resto de los compañeros Dificultades para transferir la formación al puesto de trabajo	Crear las condiciones y disponer de los medios para poner en práctica las competencias Armonizar el proceso de la adquisición de competencias: los nuevos métodos deberían ser aplicados a toda la organización Los participantes en la formación deben poner en práctica las nuevas competencias ya que tienen más y mejores conocimientos y habilidades para hacer su trabajo
	Mantenimiento	La exigencia del trabajo diario hace que rápidamente el trabajador caiga en los mismos hábitos Los compañeros boicotean las nuevas iniciativas. Presión grupal Carencia de reforzamiento en el puesto de trabajo. Fracaso de los superiores para animar y reforzar la aplicación de la formación al puesto de trabajo Poca cultura organizativa	Dejar tiempo para que el trabajador desarrolle las nuevas formas de trabajo creando las oportunidades necesarias Los participantes en la formación deben tener incentivos para superarse Tener apoyo del superior. Éste debe ser capaz de crear un buen clima de trabajo Recibir feedback de los superiores y compañeros de trabajo.

3.2 Dificultades del impacto

Muchos formadores, responsables y gestores de formación han sentido frustración después de realizar el diseño y desarrollo de la formación al descubrir que los trabajadores no aplican los conocimientos

adquiridos al puesto de trabajo como se esperaba ¿por qué? Un factor fundamental es que una vez que la organización esté dispuesta a invertir en formación, se esté seguro de que los participantes tengan soporte en su trabajo por parte de la organización, de su entorno laboral, de sus superiores inmediatos y de sus compañeros de trabajo.

Las organizaciones que entienden la formación como una inversión consideran la evaluación de impacto como un aspecto fundamental ya que permite mostrar los resultados que la inversión realizada ha generado, tanto a nivel cualitativo como económico. A pesar de ello, son muy pocas las organizaciones que evalúan el impacto de la formación, dadas las dificultades que conlleva. Las dificultades más relevantes están relacionadas con los problemas de medida, la falta de recursos, la falta de preparación de los profesionales de la formación continua, la existencia de un clima humano contrario a la innovación-evaluación y la falta de apoyo de los órganos directivos. Es decir, existe una ausencia de cultura evaluativa, como lo destacan estudios realizados en los últimos años en nuestro contexto (Llorens i Grau, 2002., Cabrera et al. 2005), destacando la necesidad de mejorar los sistemas de evaluación de la formación con los que cuentan las organizaciones de manera que sean completos y efectivos.

Esta evidencia además, puede considerarse paradójica por cuanto el desarrollo teórico y metodológico en los últimos tiempos es más que significativo, al lado de la pobreza de las prácticas evaluativas. Si bien puede considerarse que muchas instituciones cuentan con un sistema de evaluación de su formación, ésta sigue siendo de tipo informal, con procedimientos y dispositivos poco rigurosos para sistematizar, recoger y analizar la información orientada a la toma de decisiones.

De alguna manera, se sigue constatando las problemáticas evaluativas que ya apuntaba Phillips (1991) cuando señalaba la falta de compromiso institucional, diseños inapropiados de acciones formativas, falta de *know-how* sobre evaluación y otras problemáticas en clave de variables incontroladas que afectan a la actuación profesional (relevancia de la formación en relación con el puesto de trabajo, el ambiente de trabajo, la motivación extrínseca, etc.)

Estas dificultades pueden superarse mediante un plan de evaluación de formación, responsabilizando de su diseño y aplicación a profesionales competentes en temas pedagógicos. Esta sería una estrategia global que supone un cambio radical de visión de la formación y su evaluación en la mayoría de las organizaciones ya que, tradicionalmente, la mayoría de las organizaciones mantienen una concepción de la evaluación de la formación bastante reducida. Esto no quiere decir que no evalúen la formación, pues si lo hacen, el problema está en cómo lo hacen y para qué. Además, la evaluación debe formar parte de la propia política de la organización por lo que respecta a las políticas de gestión de recursos humanos.

En la mayoría de los casos, la evaluación de la formación está dirigida a la satisfacción de los participantes y al logro de los objetivos de la misma (aspectos también muy importantes, pero no los únicos). Lo esencial de la evaluación de impacto nos remite a la actuación personal, profesional e institucional de los participantes de la formación en contextos específicos, fuera ya del programa desarrollado. Es pues, en este contexto de actuación donde hay que hacer hincapié, verificando si se han satisfecho las necesidades, si se produce transferencia de lo aprendido, si se producen cambios significativos en la actuación personal y profesional de los destinatarios de la formación y los no destinatarios de la misma.

4. Estrategias para garantizar el impacto de la formación

En el apartado anterior ya hemos visto que existen multitud de factores que afectan al impacto de la formación y a su proceso para que ésta sea efectiva. De hecho, esta cuestión es una de las que más preocupa cuando se aborda este tema.

Como ya se ha dicho en reiteradas ocasiones, la transferencia de la formación tiene lugar cuando los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante el proceso formativo afectan a aquellos conocimientos que teníamos previamente. Dicho de otra manera, cuando se es capaz de aplicar las nuevas competencias a cualquier contexto y situación de trabajo, diremos que la transferencia de la formación ha sido efectiva. O como dirían Baldwin y Ford (1988) *para que se dé la transferencia, el comportamiento aprendido deberá ser generalizado al contexto de trabajo y mantenido a lo largo de un periodo de tiempo.*

Así, y dado que de lo que se trata es de aplicar los nuevos conocimientos en un contexto de trabajo, en el proceso de transferencia están implicados todos aquellos agentes que tengan algún tipo de incidencia sobre ese contexto. En la mayoría de la literatura no se habla del *compañero de trabajo* como un agente importante en el proceso de transferencia, sin embargo, en este trabajo hemos considerado a este agente como una pieza fundamental para que dicho proceso sea satisfactorio, ya que el trabajador que participa en la acción formativa no es un individuo aislado en su puesto de trabajo, sino que forma parte de un equipo de personas que inciden en su desempeño personal y profesional. Por ello haremos referencia a los mandos superiores, a los formadores y a los compañeros de trabajo como agentes implicados en las estrategias para garantizar la transferencia de la formación.

- **Superiores:** son los responsables de controlar y mantener la calidad de los servicios y asegurar la salud laboral de los trabajadores en el puesto de trabajo.
- **Formadores:** son los responsables de ayudar a que los trabajadores adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para realizar un buen trabajo.
- **Compañeros:** son los responsables de apoyar a los participantes mientras realizan la formación y de apoyar los nuevos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo.

Estos agentes, junto con los **participantes**, tienen responsabilidades, antes durante y después de la formación, ya que la mejora en la actuación personal y profesional de los trabajadores requiere de un entorno organizacional que respalde la transferencia y el mantenimiento de estos nuevos conocimientos, y que las habilidades y actitudes sean útiles como medida de mejora del desempeño profesional.

A continuación, se muestra una tabla de doble entrada en la que se analiza cuáles con aquellas responsabilidades que tiene cada uno de los agentes (roles) en cada uno de los momentos del proceso formativo (Ferrández Lafuente, 2009:65).

Involucrando a toda la organización en el proceso de transferencia de la formación se está dando la posibilidad de conocer los efectos reales que dicha formación ha producido tanto en el puesto de trabajo del participante en la formación como en la entorno de trabajo cercano, así como en la organización en su sentido más amplio.

Tabla 2
Agentes y funciones en el proceso de formación

	ANTES DE LA FORMACIÓN	DURANTE LA FORMACIÓN	DESPUÉS DE LA FORMACIÓN
SUPERIORES	<p>Detección de necesidades Selección de los participantes Comunicación con los formadores sobre la intervención de la formación Participar en cualquier evaluación requerida en la formación Recoger datos sobre el rendimiento previo a la formación Evaluar la cultura organizativa antes de realizar la acción formativa Proporcionar un entorno formativo favorable Animar a los participantes y respaldar el proceso</p>	<p>Respaldar la acción formativa Participar en la formación y observarla Evitar las interrupciones Mostrar reconocimiento a la participación de los trabajadores Planificar el "después de la formación" Desarrollar una cultura organizacional positiva para la transferencia de la formación al puesto de trabajo.</p>	<p>Planificar la reincorporación de los participantes Reducir las barreras para la transferencia: proporcionar materiales, espacios y tiempo necesarios para poner en práctica las nuevas competencias Realizar una revisión después de la formación junto a los participantes y los compañeros Dar un refuerzo positivo y animar a utilizar las nuevas competencias adquiridas Evaluar el rendimiento de los participantes Crear una cultura de aprendizaje continuo</p>
FORMADORES	<p>Validar los resultados de la detección de necesidades Realizar el diseño de la formación para desarrollar o adaptar el curso: objetivos, contenidos, materiales, evaluación, estrategias para la transferencia,...</p> <p>Implicar a todos en la formación Mejorar la motivación del alumno</p>	<p>Realizar ejercicios y proponer objetivos de trabajo adecuados y próximos a su realidad Dar feedback inmediato Ayudar a los participantes a desarrollar planes de acción realistas Realizar evaluaciones formativas Promover la mejora de las condiciones para la transferencia</p>	<p>Hacer sesiones de seguimiento para el refuerzo, la solución de problemas,...</p> <p>Evaluar la aplicación de la formación al puesto de trabajo e informar sobre los resultados de evaluación Mantener el contacto y dar apoyo a los superiores y a los trabajadores Involucrar a todos los implicados en los planes de acción</p>
PARTICIPANTES	<p>Participar en la detección de necesidades y en la planificación Reconocer la importancia y valor de la formación. Revisar los objetivos del curso y las expectativas. Preparar el plan de acción Participar en las actividades previas a la formación Automotivación</p>	<p>Participar activamente en el curso Formar grupos de apoyo Desarrollar planes de acción realistas para transferir el aprendizaje: "jugar" con los objetivos a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Prever las barreras a la transferencia</p>	<p>Revisar los contenidos de la formación y las competencias adquiridas Aplicar las nuevas habilidades e implementar el plan de acción Autoreforzarse Mantener el contacto con los formadores Recibir feedback en el proceso de transferencia</p>
COMPAÑEROS	<p>Participar en la detección de necesidades y en las discusiones sobre la finalidad de la formación Conocer las claves de la formación para compartir con el trabajo del grupo.</p>	<p>Suplir, en la medida de lo posible, las obligaciones de los participantes. Participar en los ejercicios solicitados por los participantes</p>	<p>Ser comprensivo con los logros de los compañeros que han participado en la formación</p>

A modo de síntesis, volviendo al tema de la efectividad de la formación, Subedi (2006) nos plantea algunas sugerencias para su mejora:

- Hacer una buena definición de la política de recursos humanos para hacer efectiva la formación del personal.
- Hacer una buena selección para asegurar que ha sido elegida la persona adecuada para realizar la formación.
- Diseñar y dar formación que sea práctica y responda a los problemas del puesto de trabajo.
- Realizar una formación relacionada tanto con las necesidades de los trabajadores como con las tareas que desempeñan en su puesto de trabajo.
- Requerir a los trabajadores una mejora en su funcionamiento después de la formación creando la organización un entorno de apoyo en el puesto de trabajo.

- Evitar la tendencia de entender la formación como un medio de beneficio financiero o como una forma de alivio del trabajo.
- No abusar de la formación como la solución para todo tipo de problemas del puesto de trabajo.
- Después de la formación recibida, continuar con ayudas y soporte para incrementar la efectividad de la formación.
- Utilizar la formación como medio para facilitar la mejora en caso de cambio en el puesto de trabajo o en la organización.

5. A modo de conclusión

Tras el análisis que hemos presentado sobre algunas claves y problemáticas del impacto de la formación en clave de resistencias y dificultades, hemos querido ofrecer todo un conjunto de alternativas de solución a las mismas en clave de facilitadores y estrategias para garantizar dicho impacto.

En esta lógica, creemos que hay que insistir en pro del impacto de la formación. La verificación del éxito (efectividad) de la formación tanto a nivel individual (desarrollo personal y profesional) como a nivel institucional (desarrollo organizacional) no está sólo en el dispositivo diseñado al efecto con un buen planteamiento de evaluación de impacto, siendo necesario, y también fundamental, como hemos visto, gestionar todo un conjunto de variables-factores propiciadores de la transferencia y el impacto, así como la consideración de nuevos roles en los actores de la formación.

La sabia integración de todo ello con la visión de conjunto de la formación como estrategia de desarrollo de competencias profesionales y organizacionales nos ubica ante una nueva cultura sobre la concepción, desarrollo, gestión y evaluación de la formación, con importantes implicaciones sobre el particular.

Bibliografía

- BALDWIN, T.T. y FORD, J.K. (1988) Transfer of training: a review and directions for future research, *Personnel Psychology*, 41(1) 63-105.
- CABRERA, F. et al. (2005) Tendències de la formació continua a les empreses catalanes, *Revista Catalana de Pedagogia*, Societat Catalana de Pedagogia, 291-323.
- FERRÁNDEZ LAFUENTE, E. (2009) *La evaluación de impacto en la formación de formadores*, Dpto. Pedagogía Aplicada UAB, Informe de investigación
- HOLTON, E.F.I (1996) The flawed four-level evaluation model, *Human Resource Development Quarterly*, 7(1) 5-12.
- KIRKPATRICK, D.L. (1999) *Evaluación de las acciones formativas. Los cuatro niveles*, Barcelona: Epise
- KIRWAH, C. y BIRCHALL, D. (2006) Transfer of learning from management development programmes: Testing the Holton Model, *International Journal of Training and Development*, 10 (4) 252-268.
- LLORENS, S. y GRAU, R. (2002) La formación continua en la empresa: Un análisis del sector metal-mecánica, *Ciencia Psicológica*, 8 (2) 109-123.
- MAMAQUI, X. y MIGUEL, J.A. (2009) El impacto de la formación continua sobre la estabilidad laboral, *VIII Jornadas de Economía Laboral*, Zaragoza, 2-3 de junio.

- MORENO ANDRÉS, V. (2009) *Avaluació de la transferència de la formació continua per a directius/ves de l'Administració Pública de Catalunya*, Tesis Doctoral, Dpto. Pedagogia Sistemàtica y Social, Universitat Autònoma de Barcelona
- NOE, R.A. (1986) Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness, *Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- Phillips, J.J. (1991) *Handbook of training evaluation and measurement methods*, Houston: Gulf Publishing.
- PINEDA, P. (2002) (Coord.) *Gestión de la formación en las organizaciones*, Barcelona: Ariel.
- SARRAMONA, J. (2002) *La formación continua laboral*, Madrid: Biblioteca Nueva.
- SUBEDI, B.S. (2006) Cultural factors and beliefs influencing transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 10:2, 88-97
- SULLIVAN R. (2002). *Transfer of learning. A guide for strengthening the performance of health care workers*. Consultado el 15/02/06, en <http://www.reproline.jhu.edu/english/6read/6training/tol/>
- TEJADA, J. (2007). Evaluación de programas En Tejada, J. Y Giménez, V. (coord.). *Formación de Formadores. Escenario institucional*. Madrid: Thomson, 391-465.
- TEJADA, J. et. Al. (2008) Implicaciones de la evaluación de impacto: una experiencia en un programa de formación de formadores, *Bordón, Revista de Pedagogía*, vol. 60, núm. 1, 163-185.
- TEJADA, J. y FERRÁNDEZ LAFUENTE, E. (2007) La evaluación de impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones, *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9 (2) consultado el día 23 de noviembre de 2007 en <http://redie.uabc.mx/vol9no2/contenido-tejada2.html>