

TENDENCIAS DE LA FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

F. Cabrera¹; M.D. Millan; A. Navío; M. Romans; M.J. Rubio y G. Viladot

E- Forg. Equipo de Formación en las Organizaciones
Universidad de Barcelona

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de un estudio descriptivo sobre los cambios que se presentan en los planteamientos actuales de la Formación en las Organizaciones. El análisis de los trabajos nacionales y extranjeros significativos en el campo permitieron identificar las áreas de interés sobre las que se centra el estudio. Se ha utilizado como estrategia de recogida de información la entrevista a informantes claves. Para ello se seleccionó a una muestra representativa de empresas de Cataluña que tuvieran experiencia en Formación dentro de su política de RRHH. Se tomó en consideración para la muestra las variables del tamaño de la empresa y sector productivo.

Los resultados de la investigación han puesto de manifiesto el presente y los cambios que parecen vislumbrarse en las dimensiones que se han considerado relevantes para el análisis. Se señalan aquellos cambios que parecen apuntarse en un futuro inmediato en aspectos tales como la planificación de la formación, sus objetivos, modalidades, recursos, evaluación y, como resultado en cierta medida de todo ello, las competencias deseables y perfil profesional vinculado a las funciones y responsabilidades del director o gestor de la formación en las organizaciones.

Palabras clave: *Formación continuada, formación en las organizaciones, tendencias en formación.*

ABSTRACT

This article shows the results of a descriptive study about the changes appearing in the present approach at the Organizations Training. The analysis of national and foreign significative studies in the field allowed identifying the interesting areas focused on our study.

1 Dirección electrónica: fcabrera@ub.edu

The strategy of data collection has been the interview to key informants. For that we selected a representative sample of companies in Catalonia experienced in the training in the area of Human Resources policies. For the sample were considered the size of the company and the productive sector.

The results of this research had shown the current situation and the changes that seem to appear in the dimensions that have been considered important for the analysis. We mark these changes in the immediate future in training planification, its objectives, forms, resources, evaluation and, as result of that, the desirable competences and professional profile, linked to the functions and responsibilities of the training director or manager at the organizations.

Key words: *Continued formation, training organizations, tendencies in formation.*

I. BASES TEÓRICAS Y CONTEXTUALES DE LA INVESTIGACIÓN

Las grandes transformaciones estructurales que caracterizan a nuestra sociedad en las últimas décadas están generando importantes cambios en el mercado laboral y, en consecuencia, en sus requerimientos profesionales. La globalización del mercado, la revolución tecnológica, el incremento exponencial del conocimiento científico, los cambios sociales o el incremento de la competitividad, entre otros, reclaman nuevos perfiles profesionales.

Hoy se reconoce la formación como una buena inversión en una sociedad donde el conocimiento pasa a ser el mayor generador de riqueza, pues facilita, tanto a la persona como a la propia organización, moverse en esta sociedad compleja e incierta. No es raro encontrar afirmaciones como: «los activos más valiosos que tiene la empresa ya no son los activos tangibles sino los intangibles, tales como la educación, la experiencia, los conocimientos, la capacidad de aprendizaje de sus trabajadores, activos que, entre otros, componen su Capital Intelectual». En esta línea encontramos a Peter Drucker (2000), Edgar Morin (2001) o Carlos Obeso (2003), por poner algunos ejemplos. Ello implica entender la vida como un proceso de formación permanente, integrada en el tiempo de trabajo, superando las etapas clásicas de la educación formal.

Los grandes cambios en las organizaciones también generan cambios en la formación.

- ¿Cuáles son estos cambios? ¿Cuales son las tendencias de la formación en los 3 ó 4 próximos años?
- ¿Que sucede en el continuo que va de la responsabilidad de la organización de la formación de sus trabajadores a la responsabilidad del propio trabajador de su empleabilidad?
- ¿De la planificación estratégica a la descentralización y externalización de la formación?
- ¿De la formación por objetivos al desarrollo de competencias?
- ¿De valorar los contenidos técnicos a valorar los contenidos actitudinales?
- ¿Del aprendizaje colectivo a la individualización del mismo pero de forma participativa?

- ¿De modalidades de formación basadas en la transmisión de información a modalidades basadas en conseguir la transferencia de las buenas prácticas?
- ¿De los recursos y materiales didácticos propios a un banco de recursos en la red?
- ¿De una evaluación de la formación centrada en la fase final a entender la formación como un instrumento de mejora y de seguimiento individualizado de las personas?
- ¿De formador a consultor interno?
- ¿De gestor de planes de formación a un profesional polivalente?

Todo ello reclama un nuevo perfil profesional con formación universitaria en el ámbito de la educación, suficientemente cualificado capaz de:

- dirigir, gestionar, orientar, asesorar, supervisar y evaluar procesos de formación en las organizaciones
- promover procesos formativos en las organizaciones que estimulen líneas de acción para el aprendizaje y el desarrollo organizacional.

Nos referimos a la necesidad de un especialista en la Formación en las Organizaciones capaz de afrontar con éxito los requerimientos que la formación y los procesos que en y de ella se generan en las empresas y en las organizaciones sociales (Millan, 1995; Rubio, 1996; Cabrera, Millan y Romans, 2001).

No debemos olvidar que la formación es una cuestión muy compleja. Implica muchas tareas cuya realización requiere de una formación pedagógica, cuya ausencia suele ser causa de desorientación. Aspecto éste que provoca que las organizaciones año tras año busquen y experimenten fórmulas formativas o acudan en busca de ayuda y respuestas que casi nunca son fáciles de dar, poniéndose de manifiesto la necesidad de apoyarles desde la Pedagogía.

Aun así, continua pendiente una reflexión sobre lo que puede hacer la Pedagogía por esta realidad que es la formación en las organizaciones, por lo que la necesidad e interés de empezar a caminar en esta dirección, ha sido la principal motivación que ha animado este estudio. Es decir, *conocer cómo es, cómo se vive, cómo se hace y hacia dónde va la formación en las organizaciones*.

Intentar contestar dichas preguntas ha sido el objetivo principal de la investigación que presentamos.

2. INVESTIGACIONES PRECEDENTES

La formación continua es un tema de investigación escasamente tratado por los investigadores, siendo los estudios sobre tendencias de la formación continua en las organizaciones prácticamente inexistentes en España.

En los últimos años se han realizado estudios sobre necesidades de formación de perfiles profesionales en sectores concretos: a modo de ejemplo, en la industria química, el comercio exterior o la industria de la piel.

Otros estudios relevantes, que a continuación citamos, presentan diferentes magnitudes de la actividad formativa llevada a cabo en las organizaciones.

- El estudio de la CEOE (2000-2001) La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas.
- Los estudios de la American Society of Training and Development sobre tendencias de la formación que se vienen realizando desde 1997.
- El observatorio de la formación realizado por la Cambra de Comerç de Catalunya 2001.
- El formador de formación profesional y ocupacional. Grupo CIFO, Universitat Autònoma de Barcelona. 2000.
- El estudio sobre «La formación continúa en las empresas españolas y la implicación de las universidades». Fundació Bosch i Gimpera y Universidad Autónoma de Madrid. 1999.
- El estudio de AFYDE, realizado en 1994 en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid sobre «Necesidades de formación de la empresa española», y bajo el patrocinio de Unión Fenosa, Caja Madrid y FORCEM.
- Estudio realizado por el Ministerio de Trabajo y A.S. y Eurostat en 1994, además de otras aportaciones más recientes como las de FORCEM, DOXA Y Cranfield-ESADE.
- El estudio realizado en 1989 por la consultora de gestión y recursos humanos McKinley&Lloyd (filial de Harper&Lynch), sobre la formación en la empresa española.
- El estudio realizado en 1989 por el Institut Català de Tecnologia, sobre necesidades de formación continua en áreas técnicas y económicas en Catalunya.

A continuación presentamos una síntesis de los que han merecido mayor interés para nuestro estudio.

Estudio CEOE (2000-2001: La formación en la empresa española. Situación, tendencias y expectativas.

La cita de diferentes estudios, no implica que exista un acuerdo entre los resultados obtenidos en ellos. La diversidad de las cifras o porcentajes es patente y no es difícil adivinar que los ítem estudiados han sido diferentes o bien que aún siendo los mismos incluyen o no diferentes aspectos sobre la cuestión en concreto. Aún así los estudios apuntan hacia una implicación mayor de las empresas en la formación. Las cifras vienen a decir que las organizaciones, por ejemplo, según este estudio en un 88% realizan actividades de formación mientras que en el 1993 éste era solo del 27%.

También es relevante que las empresas españolas destinan un porcentaje muy bajo de la masa salarial, si lo comparamos con otros países de la Unión Europea como Inglaterra y Francia, para financiar la formación de sus empleados. Esta tendencia tiende a aumentar sobre todo en las empresas grandes, las de 250 empleados o más, cuyos gastos son realizados por las empresas directamente con sus fondos propios.

Cuando el estudio se sitúa en la pequeña empresa, de 10 a 49 empleados, y mediana, de 50 a 249, la inversión de fondos propios desaparece porque éstas organizaciones dependen para la formación de los planes agrupados o intersectoriales de FORCEM.

Tendencias de la formación según *American Society of Training and Development (ASTD)*

La ASTD a través de su servicio de «Benchmarking», ofrece un espacio donde las empresas año tras año pueden compartir información sobre sus procesos de mejora de la enseñanza, el aprendizaje, el desempeño así como otras prácticas y servicios que contribuyan a este objetivo.

En este caso el estudio que hemos tomado como referencia recoge las tendencias en formación para el 2001, obtenidas de 365 organizaciones que han proporcionado información sobre su actividad en formación en 1999.

Los estudios sobre tendencias de esta sociedad centran su interés en los siguientes ocho aspectos de la formación en las organizaciones:

1. Utilización de proveedores externos de formación
2. Gastos en formación por tipos de cursos
3. Gastos en formación sobre tecnologías de la información por grupos de empleados
4. Gastos en formación por grupos de empleados
5. Utilización de métodos de formación
6. Utilización de tecnologías de aprendizaje
7. Utilización de prácticas de formación
8. Métodos de evaluación

El estudio de ASTD también recoge, (partiendo de la base de que el aprendizaje es más efectivo cuando este ocurre como una parte de un sistema interconectado de políticas en el puesto de trabajo) otras prácticas que contribuyan a la mejora del desempeño basado en la información de cómo el empleado realiza su trabajo y cómo éste es evaluado por sus compañeros y superiores.

En este sentido el estudio recoge:

1. Utilización de prácticas utilizadas en el puesto de trabajo
2. Utilización de prácticas de compensación
3. Prácticas de desempeño directivo.

Finalmente el estudio, aunque señala el nivel de actividad en todos los aspectos consultados, destaca las tres claves siguientes:

- a) La subcontratación de servicios externos sigue creciendo aunque ha disminuido su ritmo de crecimiento.
- b) El número de empleados que se forman así como el gasto por empleado ha disminuido su ritmo de crecimiento pero sigue creciendo.
- c) El uso de tecnologías aplicadas al aprendizaje no creció en 1999, pero se destaca

como tendencia para 2002 un incremento sustancial del uso de las mismas a la vez que se aprecia una disminución de la formación conducida por formadores.

La formación continua en las empresas españolas y el papel de las universidades.

Este estudio fue impulsado en 1999 por la Fundació Bosch i Gimpera de la Universitat de Barcelona y la Universidad Autónoma de Madrid y se financió por FORCEM.

Realizado sobre una muestra de 1000 empresas españolas destacaba, para los tres próximos años, que el número de horas de formación anual por empleado (directivos, técnicos y otro personal), la tendencia siguiente: Prácticamente la mitad de las empresas iban a mantener el número de horas de formación, la otra mitad las iba a aumentar, mientras que solo entre un 1,5% y un 2,5% de las empresas tenían previsto disminuirlas. Es decir, las actividades de formación continua en las empresas españolas no solo ya han adquirido cierta relevancia sino que además está aumentando.

El formador de formación profesional y ocupacional

Este estudio fue llevado a cabo por el equipo de investigación CIFO del Departamento de Pedagogía Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona, en el 2000. Aborda la definición de las capacidades y competencias del perfil profesional del formador de formación profesional y ocupacional. Una información necesaria para establecer, entre otros parámetros, el currículo de la formación inicial o los criterios como bases sobre los que establecer los programas de formación permanente.

Centrándonos en el perfil del formador ocupacional (en el que se incluye el formador que ejerce en la empresa), el estudio revela que su definición es todavía confusa a la vez que los profesionales que la ejercen no están preparados adecuadamente, encontrándose situaciones cercanas al caos. Una situación preocupante si se considera su urgente demanda fruto de las nuevas necesidades sociales.

El estudio del grupo CIFO aporta una gran variedad de resultados y conclusiones cuya consideración puede contribuir a la mejora de estos perfiles. Entre estas, son especialmente relevantes para el estudio que aquí nos ocupa, las relativas a las recomendaciones sobre el tipo de perfil que ha de poseer el formador en la empresa, así como las principales necesidades formativas que se detectaron, entre las cuales podemos destacar la necesidad de aumentar los conocimientos de tipo psicopedagógico.

FORCEM

Los datos analizados según los informes de FORCEM 2002, revelan que desde el primer acuerdo nacional de Formación Continua hasta el momento, la formación en las organizaciones ha ido en aumento. Hay una relación cada vez mayor entre las actividades formativas y los planes estratégicos de las empresas, una presencia mayor de interlocutores sociales que participan directamente en las negociaciones colectivas sectoriales y territoriales además de la mayor cultura de formación entre los trabajadores, y las presiones competitivas del contexto económico sobre la actividad productiva; todos estos aspectos aparecen como determinantes en el aumento sostenible de la formación continua.

Tanto los presupuestos para la formación continua como la financiación solicitada para los planes de formación muestran una clara diferencia al alza, como se demuestra en las referencias basadas en los datos aportados por FORCEM. Bien es verdad que ha habido varios factores que han ayudado a este crecimiento. Uno de ellos ha sido el incremento del empleo y por lo tanto el aumento en la cuota de formación profesional recaudada, así como los recursos procedentes, desde el 1994 del Fondo Social Europeo. En cuanto a las solicitudes hay que señalar la incorporación de las pequeñas y medianas empresas a las actividades formativas, la administración pública como colectivo también interesado en la formación de sus profesionales, y del sector privado al que evidentemente se refieren la mayoría de estudios.

Estaríamos quizá de acuerdo en afirmar que la preocupación o interés por la formación va en aumento pero esto no implica que este crecimiento sea suficiente. La participación de las pequeñas y medianas empresas es todavía muy minoritaria cuando en España y en Cataluña en particular es donde se concentran, aproximadamente tres cuartas partes de la ocupación, de ahí pues que, en muchos aspectos éste es uno de ellos mejorable.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Objetivos

El objetivo de la investigación es doble. Por un lado se desea explorar la visión que las personas responsables de la formación en las organizaciones tienen sobre la situación actual de la formación en las organizaciones y en un futuro próximo. Por otro lado se persigue obtener información suficiente para poder diseñar un instrumento cerrado, que abarque de forma amplia todos los aspectos de la formación con relación a la variable tendencias en formación.

Método de investigación

En este trabajo se ha realizado un estudio descriptivo de naturaleza cualitativa, la cual permite un mayor grado de acercamiento al análisis del objeto de estudio. Las principales notas que han caracterizado la investigación con relación a la metodología cualitativa identificadas por numerosos autores (Latorre, 1996; Rodríguez Gómez et al. 1999; Miles y Huberman, 1994; entre otros) son las siguientes:

1. El proceso ha sido flexible y adaptable a las necesidades de cada momento.
2. Las líneas generales del proceso de investigación o marco de actuación se han establecido a priori, pero los pasos específicos del proceso se han ido concretando durante su transcurso.
3. El proceso de recogida y de análisis de la información se suceden simultáneamente.
4. El análisis de la información es cualitativo, a través de la contrastación de los datos.

Variables de la investigación

Las variables que definen la investigación están relacionadas con el objeto o problema de nuestro estudio: la formación en las organizaciones y distintos aspectos relacionados con ella desde la óptica de sus responsables. Así, se han considerado como variables o aspectos relevantes las que pasamos a detallar a continuación.

1. *Planificación de la formación*: proceso por el cual una organización lleva a cabo las acciones formativas, y que incluye decisiones sobre:

- el departamento que las organiza, ya sea externo o interno a la propia empresa,
- los criterios que deben seguirse para su elaboración: memoria de años anteriores, lo que hace la competencia, lo que está de moda, los criterios del responsable, los de FORCEM, acordes con los planes estratégicos, etc.
- la persona que señala los criterios y que aprueba el plan formativo: el departamento de RRHH o algún otro, los formadores, los consultores externos, los sindicatos, etc.
- identificación de las necesidades de formación: a través de personal interno o externo, cada cierto tiempo, con una determinada metodología, etc.
- difusión interna del plan de formación: al inicio del año, a través de la memoria, por otras vías, etc.
- las vías de financiación de la formación: propia, subvenciones externas, cantidad destinada, etc.

2. *La misión y los objetivos de la formación*, entendiendo por misión la finalidad de la formación como (Parellada et al., 1999):

- estrategia de aprovechamiento externo, por la cual la empresa no realiza formación, sino que busca personal cualificado.
- estrategia pasiva, por la cual la formación es concebida como una estrategia a posteriori de la necesidad percibida.
- estrategia activa, mediante la cual la formación es concebida como un mecanismo de anticipación a los cambios que pueden darse.
- estrategia rutinizada, por la cual el valor de la formación está más determinado por las tendencias del entorno (presiones sindicales, clientes, etc.) que por una variable necesidad.

y por objetivos la concreción de la formación a través de alguna de las siguientes funciones (Tessaring, 1999):

- función de adaptación, por la que la formación responde a cambios necesarios, derivados de problemáticas existentes y de necesidades reales.
- función de innovación, por la cual la formación se plantea antes de que surjan las problemáticas.

- función de promoción, que persigue el desarrollo profesional del personal de la organización.
- función de recuperación, orientada a proporcionar competencias básicas propias de la formación de base.
- función compensatoria, encaminada a proporcionar nuevas competencias profesionales, por obsolescencia o déficit de las existentes en determinados contextos.
- función preventiva, que permite el desarrollo de competencias necesarias para el futuro; una función que trasciende a las organizaciones siendo más propia de los observatorios del mercado de trabajo.

4. *Temáticas y destinatarios*: contenidos de la formación (transversales, sectoriales, técnicos, instrumentales, etc.) y personal al que se dirige principalmente (de base, comerciales, personal técnico, mandos intermedios, personal directivo, etc.)

5. *Modalidades de formación*. Esta variable intenta responder a cómo, didácticamente, se lleva a cabo la formación. Se han definido ocho grupos o modalidades y para ello se han examinado, de las distintas estrategias y técnicas que se utilizan para llevar a cabo una acción de formación, el criterio o cualidad, que para los investigadores, constituye su esencia. Del grupo 1 Cursos, Talleres y Seminarios se considera que son estrategias clásicas y conocidas en general. El denominador común del Coaching, Mentoring y Consultoría Interna, (2) es el enfoque al desarrollo de las personas que integran la organización. El e-learning o aprendizaje virtual (3) se constituye por el impacto que para la formación representa la presencia de la tecnología. En el aprendizaje en el puesto de trabajo (4) se valora el cambio de criterio de ser considerado como aprendizaje no sistemático a la formalización del mismo. La modalidad Out-door training (5) por la externalización de la formación y por la novedad que representa. Los simuladores (6) porque permiten analizar si su aplicación está en función o no del tipo de empresa. De la modalidad de Masters y Postgrados (7) se valora el criterio de calidad que se les supone. Y finalmente, la Intranet: gestión del conocimiento (8) el indiscutible cambio que va a generar en la formación continua.

6. *Recursos para la formación*: los recursos tanto humanos como materiales (personal que realiza la formación —interno/externo—; tipo de materiales que se utilizan y personal que los elabora).

7. *Evaluación de la formación*: el proceso que permite a la organización hacer una valoración sobre la formación realizada y tomar decisiones. Los elementos importantes a considerar dentro de la evaluación son:

- el tipo de evaluación realizada: evaluación de la satisfacción de los cursos, evaluación de los aprendizajes, evaluación de la transferencia al puesto de trabajo, evaluación del impacto de la formación, etc.
- la finalidad o utilidad de la evaluación: si se realiza de manera rutinaria o realmente sirve como retroalimentación para mejorar la formación.

- relevancia de la evaluación dentro de la formación: si se piensa en ella cuando se planifica la formación o se hace de forma poco sistemática, etc.
- si se llevan a cabo procesos de gestión de la calidad: certificación de la calidad, círculos de mejora continua, etc.

8. *Perfil del responsable de formación*: conocimientos, actitudes, competencias y/o titulación que se le exigen a la persona responsable de la formación para desempeñar adecuadamente sus funciones.

9. *Tendencia general en formación*: aquello por lo que se orientan las organizaciones para realizar la formación (los últimos libros, lo que se dice en los congresos, lo que hacen otros países más avanzados que el nuestro en materia de formación...)

Técnica de recogida de información

Se ha optado por la técnica de la entrevista semiestructurada, que permite desarrollar la conversación con la persona entrevistada sobre la pauta de un guión orientador, pero sin la rigidez de una entrevista con preguntas exclusivamente cerradas. Es decir, la estrategia utilizada ha permitido por un lado establecer unas preguntas comunes sobre la base de un sistema de categorías a priori, pero respetando al mismo tiempo la libertad tanto de la persona que entrevista como de la que es entrevistada para poder alterar el orden, incluir temas afines o añadir cualquier otra información que nos ayude a identificar el significado y las interpretaciones que los y las informantes hacen de la formación en sus organizaciones.

Características de la modalidad de entrevista

Teniendo en cuenta los diferentes criterios de clasificación la modalidad de entrevista seleccionada se caracteriza por ser:

- Semiestructurada: la entrevista contiene un listado de preguntas y aspectos que han de ser explorados, y que están redactados igual para todas las personas entrevistadas. Estas preguntas están organizadas y responden a unas dimensiones e indicadores fijados a priori.
- Abierta: las preguntas son de respuesta libre, pudiendo las personas entrevistadas expresar opiniones con sus propias palabras.
- Dirigida: la persona que entrevista se ajusta a las preguntas y mantiene un determinado orden lógico, pero es libre de adaptar, cambiar el orden o repetir algunas cuestiones, según va recibiendo la información. Esta característica permite garantizar que no se omitan áreas de informaciones importantes, y una mayor sistematización y comparabilidad de las respuestas.
- Individual: se realiza una entrevista por persona, permitiendo una comprensión más profunda de la información.

Contenido y estructura de la entrevista

El contenido de la entrevista se basa en siete grandes dimensiones en los que deseamos profundizar, relativos a diferentes aspectos de la formación en las organizaciones. Para cada una de las grandes dimensiones se han considerado diversos indicadores relevantes, como muestra la tabla 1.

La estructura de la entrevista se articula sobre: 9 preguntas para la primera dimensión (planificación de la formación), cuatro para la segunda (objetivos, contenidos y destinatarios de la formación), una para la tercera (modalidades de formación), una para la cuarta (recursos para la formación), cuatro para la quinta (evaluación de la formación), una para la sexta (perfil del responsable de formación) y una para la séptima (tendencia en formación).

La identificación de las dimensiones fue consensuada por los miembros del grupo investigador, partiendo de la experiencia personal en organizaciones de algunos de los investigadores e investigadoras y del marco teórico tomado como referencia para el estudio.

Memoria de aplicación de las entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas por los miembros del equipo de investigación en un tiempo de duración por entrevista de aproximadamente hora y media. La naturaleza y contenido de la entrevista exigía que fueran personas con experiencia y/o conocimiento teórico en el ámbito de la formación en las organizaciones quienes realizaran las entrevistas, por lo que se trata de una tarea llevada a cabo por todos los miembros del equipo investigador.

Las entrevistas se realizaron en el centro de trabajo de la persona entrevistada, a la que previamente se le enviaba el guión a fin de que pudiera reflexionar sobre los temas a tratar. En el momento de la entrevista se comunicaba la naturaleza confidencial de la misma y su grabación en cinta de audio. El objetivo de la investigación se daba a conocer en el momento de realizar el contacto con la persona entrevistada (por teléfono), por lo que a la hora de la entrevista no se volvía a insistir o se refería muy rápidamente.

La grabación de todas las entrevistas permitió su posterior transcripción y análisis correspondientes por parte de los miembros del grupo de investigación. Para ello se codificaron una primeras entrevistas de forma colectiva a fin de asegurar un grado de acuerdo óptimo en el análisis. Este hecho es una fuente de credibilidad del proceso seguido, dado que permite después contrastar los resultados y las interpretaciones con la realidad.

Determinación de la muestra

La determinación de la muestra se ha realizado en dos fases: en una primera fase se seleccionan las organizaciones y posteriormente se seleccionan los informantes que pertenecen a dichas organizaciones.

TABLA 1
ESTRUCTURA INTERNA DEL CONTENIDO DEL GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Dimensión	Aspectos específicos a tratar
Líneas generales de planificación de la formación en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento desde el que se planifica la investigación ✓ Criterios seguidos para la planificación ✓ Persona que define los criterios ✓ Realización de estudios de necesidades ✓ Relación entre el Plan de formación y la estrategia de empresa ✓ Responsable de aprobar el Plan de formación ✓ Recursos para difundir el Plan internamente ✓ Presupuesto para la formación ✓ Adhesión a los Planes FORCEM
Objetivos, contenidos y destinatarios de la formación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión de la formación en la organización ✓ Objetivos de la formación ✓ Temáticas de la formación ✓ Destinatarios de la formación
Modalidades de formación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cursos, talleres, seminarios ✓ <i>Coaching, mentoring</i>, consultoría interna ✓ E-learning ✓ Aprendizaje en el puesto de trabajo ✓ <i>Out-door/training</i> ✓ Simuladores ✓ Masters y postgrados ✓ Gestión del conocimiento: intranet
Recursos para la formación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Materiales para la formación ✓ Agentes para la formación
Importancia de la evaluación en los procesos formativos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Finalidad de la evaluación ✓ Tipos de evaluación ✓ Participación en procesos de certificación ✓ Participación en procesos de calidad y mejora
Perfil requerido para el responsable de formación	<ul style="list-style-type: none"> — Titulación — Competencias
Tendencia general de la formación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agentes que marcan tendencias en formación

Para la selección de las empresas se han seguido los siguientes criterios:

1. Ser una organización con experiencia en formación
2. Pertener a un sector estratégico de crecimiento económico del país

Los sectores seleccionados han sido los siguientes:

- Alimentación
- Atención a las personas
- Editorial
- Banca
- Fitness y tiempo libre
- Pequeña y mediana empresa
- Universidad
- Seguros
- Hostelería
- Transporte
- Tecnología
- Portuario
- Consultoría (dos organizaciones)
- Sindicatos
- Comunicación

La selección de los informantes se ha realizado mediante un muestreo opinático, por el cual estos se escogen siguiendo una estrategia personal, en función de: la fácil accesibilidad a los mismos, y/o su voluntariedad, y/o su idoneidad o representatividad para la situación o problema a investigar, y/o por entrar en contacto con la persona entrevistadora a través de personas entrevistadas previamente (Ruiz Olabuénaga, 1999).

La búsqueda de casos se prolonga hasta llegar a una saturación de la información. Así, en el momento en el que ya no se obtiene información relevante diferente, se procede a concluir el proceso de selección.

El total de informantes que han formado parte de la muestra han sido 18 y los criterios para su selección han sido los siguientes:

1. Ser responsable de la formación en su organización desde alguno de los siguientes puestos: directores/as de RRHH, directores/as de formación o directores/as generales.
2. Aportar experiencia en formación en las organizaciones.
3. Mostrar predisposición para colaborar en la investigación.

Análisis de la información

Para el análisis de la información obtenida con las entrevistas se ha utilizado la técnica del análisis de contenido con el fin de analizar de manera válida, sistemática y objetiva el contenido de las entrevistas.

Las tareas implicadas en el proceso de análisis de la información han sido las siguientes:

- Una primera tarea ha sido transcribir todas las entrevistas a fin de poder analizar la información contenida en ellas.
- Una segunda tarea ha sido la reducción de datos. En una primera lectura se identificaron las unidades de registro dentro de las cuales se clasificaron las categorías de análisis.

Se utilizó como unidad de registro «el tema», eso es, se utilizaron fragmentos del contenido con significación para los objetivos de la investigación, que son objeto de categorización y/o recuento, cuya naturaleza y extensión puede ser variable. En nuestro caso se ha optado por las siguientes:

- visión global que tiene la persona entrevistada con relación a cada dimensión de análisis considerada en el sistema de categoría
- cómo se aborda la dimensión en su organización
- cuál es la tendencia para un futuro inmediato
- cuáles son las razones por las que se realiza de una determinada manera (superación de la mera descripción, visión comprensiva del fenómeno)

El sistema de categorías se realizó a priori, siendo equivalente a las dimensiones y subdimensiones consideradas y que fácilmente se pueden deducir de la tabla 1. Para el análisis se utilizaron matrices descriptivas como la expuesta en la Tabla 2. Para cada una de las empresas de la muestra, se analizaron las respuestas dadas a cada dimensión de análisis (planificación de la formación, objetivos, contenidos y destinatarios, etc.), concretadas en una subdimensión (por ejemplo, para planificación: departamento responsable, criterios, etc.) considerando la dirección de la misma, es decir, según se refería al estado presente, a la tendencia en el futuro y a las razones de tales tendencia.

4. RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados de la investigación planteada, con relación a las diferentes dimensiones de la entrevista, tanto referidos a la situación presente como a la tendencia de futuro percibida por los informantes.

4.1. Planificación de la formación

Uno de los retos con los que se encuentran las organizaciones antes de iniciar los planes de formación, es sin duda su planificación. ¿Cómo la afrontan la mayoría de les

TABLA 2
 ESTRUCTURA DE LAS MATRICES DESCRIPTIVAS QUE SE UTILIZARON
 PARA EL ANÁLISIS

Dimensiones	Subdimensión	Presente	Futuro	Razones
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Etc.				

organizaciones? Tomando como referencia los datos de este estudio las conclusiones más relevantes teniendo en cuenta si se trata de grande o medianas/pequeñas se exponen a continuación.

Las grandes empresas

En las grandes empresas esta responsabilidad la asume el área de RRHH y dentro de ésta el Departamento de Formación. Esto no quiere decir que siempre sea exactamente así, ya que en alguna de ellas esta responsabilidad también es asumida desde otros departamentos como el de marketing, calidad, etc.

A pesar de que hasta ahora se está haciendo de esta forma, cada vez más y debido a la necesidad de ligar la formación con los Planes estratégicos hay una cierta tendencia a que cada departamento pueda planificar su formación. Constancia de este aspecto la tenemos cuando nos dicen que se planifica a través de las: «*necesidades de formación por áreas de trabajo*», o desde otro punto de vista «*el departamento de formación es el que pone orden y da servicio*», o que «*difícilmente puedes imponer desde un servicio centralizado una necesidad muy local*».

Los criterios de planificación están indudablemente cada vez más ligados a los Planes estratégicos. Esta sí que es una tendencia clara y que de una manera o de otra todas las personas entrevistadas han ido reconociendo de esta manera: «*...como adaptar la formación cada día más a lo que es la estrategia de la empresa*», «*...la Dirección transmite las líneas y objetivos en función del plan estratégico*», o «*...las acciones han de estar programadas básicamente dentro de lo que son los objetivos estratégicos de la empresa*», o «*cada día el factor humano se une más a la dirección estratégica de las empresas*».

Con relación a los *criterios de planificación* y tal y como venimos demostrando, respecto a la situación actual serían la dirección de RRHH y responsables de formación quienes los señalan con el asesoramiento de consultores y formadores, pero la tendencia, al igual que en los puntos anteriores, se prevé que la marque cada departamento funcional en consenso con las personas trabajadoras.

Respecto a la recogida de información que ha de permitir el análisis de las *necesidades formativas* queda manifiesto que las grandes empresas tienen sus propios métodos y técnicas para conseguir dicha información, como refleja la siguiente afirmación: «*los departamentos de RRHH tienen sus propios canales metodológicos para recoger la demanda interna, bien a través de los propios empleados, de los jefes, de lo que demanda la línea estratégica de la empresa*».

Indudablemente en estas organizaciones las grandes líneas de formación suelen estar relacionadas con sus planes estratégicos y los objetivos prioritarios están explícitamente orientados a responder en primer lugar a la consecución de los objetivos anuales o plurianuales prefijados. Como dicen algunas de las personas entrevistadas «... *se entrevista con el responsable de todos los departamentos y ven lo que funcionó el año anterior y deciden qué hacer*», o «... *nosotros cada dos años hacemos una detección de necesidades por departamento*». Parece ser que la tendencia va hacia modelos más cualitativos, individuales y en tiempo real, o el departamento de RRHH va recogiendo además las demandas espontáneas o necesidades específicas, «*la formación no aparece de repente*». Todo da como resultado que el visto bueno del plan de formación suele ser refrendado por la dirección de RRHH y responsables de formación, además de sindicatos, etc. y va hacia la tendencia, como se ha demostrado, que serán los trabajadores/as los que irán consensuando su propio itinerario formativo.

El plan de formación, en algunas de las grandes empresas, suele tener una *divulgación* al inicio de la actividad mientras que en otras lo incluyen en la memoria «...*indicando su importancia y animando a la participación*», o «*se pasa un vídeo y se edita una memoria para la junta general de accionistas...*», «*también a través de la web, pero es una presentación más orientativa, no tan sistemática y precisa*». Como se puede ver hay una tendencia clara a utilizar las nuevas tecnologías, hay quien nos lo hace más explícito diciendo: «...*hoy tenemos la suerte de que las intranets comiencen a ser muy eficientes, y tu eres el responsable de abrir las pantallas para conocer todo el plan de formación y en qué época se harán los cursos*». En otros aspectos se divulga vía intranet, que se está convirtiendo en una herramienta de comunicación interna. A través de ella también se informan de las actividades que se llevan a cabo. Esto no quiere decir que no haya organizaciones que no hagan una presentación inicial o un cierre de la actividad presentando una memoria de lo que se ha hecho. Otras lo incluyen en algún otro acto institucional.

Con relación a *los presupuestos*, las grandes empresas suelen tener presupuesto propio, además de aportar infraestructuras, medios tecnológicos y materiales fungibles la mayoría de las veces. Es verdad también que la mayoría de ellas realizan peticiones a FORCEM a fin de recabar de esta institución la devolución de parte de la inversión para formación. También es preciso decir que ni todas aceptan la burocracia que eso comporta, ni todas hacen formación a no ser que dispongan de estos ingresos subvencionados. Las empresas que explícitamente opten por la formación, como un medio colaborador en la consecución de objetivos, suelen tener presupuestos abiertos y planes flexibles, de tal forma que tienen capacidad de desarrollar alguna actividad no prevista en sus inicios y que pueden encontrar necesaria llevarla a cabo. Como demuestran algunas de estas respuestas: «...*somos una empresa que destinamos muchos recursos a la formación, entonces en principio no estamos condicionados nunca por las subvenciones recibidas para formación*», o «*no hacemos la formación ligada al dinero que nos pueda*

dar FORCEM. Nosotros diseñamos un Plan y si este encaja con los objetivos priorizados por FORCEM, perfecto, y si no hacemos igualmente la formación y es la empresa la que asume los gastos», o «nosotros si nos dan FORCEM muy bien, pero si no, no hacemos menos formación», o «lo que podemos pasar por FORCEM es una pequeña parte». Respecto al futuro se prevén cambios porque afirman las personas entrevistadas «seguirá así durante 3 o 4 años, en el futuro sólo se hará formación que se necesite de verdad». Se habla del modelo francés en el cual «hicieron la promulgación de una ley en la que toda compañía en Francia, de más de 10 personas está obligada, por ley, a invertir un 1'4% de la masa salarial», «Deberíamos ir hacia este modelo».

Pequeñas y medianas empresas

Respecto a las pequeñas y medianas empresas, difícilmente tienen departamentos exclusivamente dedicados a esta actividad, de aquí que Dirección general o Gerencia, en estos casos designe a alguien para que se haga cargo del tema, como indican algunas de las respuestas obtenidas «en las pequeñas y medianas no hay personas dentro dedicadas a la formación», «una empresa pequeña no se puede permitir el lujo de tener un profesional exclusivamente dedicado a la formación, porque entre otras cosas no tendría trabajo».

Pensando en la tendencia las personas entrevistadas comentan que «las empresas comienzan a entender que tiene que haber una persona que lleve estos temas, sea un profesional de la formación o sea otra persona que tenga un perfil que, a priori pueda asumir estas funciones», o que «hay perfiles polivalentes que pueden asumir estas funciones con un cierto grado de profesionalidad».

Una manera bastante generalizada de hacer la *detección de necesidades* formativas en las pequeñas y medianas empresas es ir formando a la gente interna para hacer estas tareas, tal y como se desprende de las siguientes afirmaciones: «el coste de la intervención externa no lo pueden asumir ... lo que está claro es que una PYME no contratará una consultora para que venga a hacerle una detección de necesidades ya que no disponen de los recursos necesarios». Además «es mucho más espontánea y responde a la inmediatez de la aplicabilidad de la formación». Este es uno de los motivos del por qué la detección de necesidades formativas está estrechamente ligada a los planes estratégicos, puesto que como dicen algunas personas entrevistadas «en el mundo de la PYME es muy difícil encontrar un responsable de formación, y por tanto estas funciones muchas veces las acaba asumiendo el departamento de calidad», «a través de Certificaciones de Calidad» o porque esta formación «ha desencadenado un cierto interés, o mejor dicho una cierta obligatoriedad como son por ejemplo la Manipulación de alimentos o la formación en prevención de Riesgos laborales».

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas, por ahora, suele haber una vía más directa de comunicación, y es la comunicación directa de estas actividades a los responsables de área o departamento, ya que los canales de comunicación institucional no están tan formalizados. Esta espontaneidad y la inmediatez de la formación «hace que la PYME esté mucho más motivada ya que no es costumbre. Todo el mundo tiene muchas ganas de participar en el curso porque saben que es un esfuerzo de la empresa». Esto se traduce, como tendencia, en que cada vez hay más demanda de formación.

Las pequeñas y medianas empresas difícilmente tienen *presupuesto* propio para formación, de aquí que, dependan de la formación subvencionada por FORCEM, bien

vía planes de empresa, planes agrupados o sectoriales. Pero gracias a Patronatos, Federaciones y otras instituciones que velan por la pequeña y mediana empresa están intentando extender el discurso de que *«todas las empresas, ni que sean empresas muy pequeñas, cuando hagan los presupuestos destinen una parte a formación, en función de sus posibilidades...es una tendencia porque evidentemente lo que es cierto es que no todo ni es subvencionable ni ha de ser subvencionable»*.

4.2. Objetivos de la formación, los contenidos y los principales destinatarios

Objetivos de la formación

Los objetivos de la formación son muy variados y están estrechamente relacionados con las características generales de la organización. De las distintas aportaciones, podemos destacar que la formación se relaciona estrechamente con la actividad de la organización o con aspectos colaterales que afectan el desarrollo de dicha actividad: nuevas tecnologías, normativa, etc. En definitiva, relacionada estrechamente con los requerimientos de trabajo.

No obstante, cada vez más se manifiesta una tendencia a considerar otras fuentes para el desarrollo de la formación. Afirmaciones como *«apostamos por la innovación y no sólo por la adaptación»*, ya indica un giro en el planteamiento de los propósitos de la formación. Asimismo, parece ser también que la formación podrá ser más considerada como un estímulo en las organizaciones y, por tanto o complementariamente, una inversión y no sólo una obligación o un «mal trago» en cuanto al gasto por el que todas las organizaciones deben pasar en algún momento.

Contenidos de formación

En las prácticas actuales de la formación en las organizaciones parecen diferenciarse dos temáticas principales de formación:

- Por una parte, contenidos vinculados o relacionados directamente con los puestos de trabajo. Esta aseveración se sustenta en comentarios como *«gran parte de nuestra formación se orienta a las exigencias de los puestos de trabajo»*. Esta afirmación, habitual en nuestras organizaciones hace, por ejemplo, que en algunas predominen, se recuperen o se (re) descubran modelos de formación basados en competencias.
- Por otra parte, se desarrollan contenidos relacionados más genéricamente con las características de la institución, que trascienden a los puestos de trabajo y que algunas personas entrevistadas denominan transversales y que, en consecuencia, afectan a diferentes áreas y puestos de trabajo. En las organizaciones que se asumen estas temáticas es habitual hablar de liderazgo, atención al cliente o usuario, calidad, etc. Aspectos que, aunque puedan asociarse a los puestos de trabajo pueden trascender a éstos y adquirir un matiz más institucional.

Por lo que se refiere a los contenidos de la formación en las organizaciones, podemos apuntar algunas tendencias sugeridas por las personas entrevistadas:

- Los contenidos, junto con el resto de elementos de planificación, estarán cada vez más vinculados con el plan estratégico de la organización y con las necesidades.
- Los contenidos de formación serán cada vez más transversales y no sólo relacionados con un área de trabajo o con una solución técnica muy específica.
- Cada vez será más importante la toma de decisiones y, por tanto, la formación que reciban las trabajadoras y trabajadores estará relacionada con la capacidad y/o competencia que éstos tengan y deban tener en la organización: autonomía, responsabilidad, etc.

Destinatarios de la formación

Las aportaciones en este sentido apuntan a que el profesional técnico es el más beneficiado por la formación en las organizaciones. Aunque asumimos que esta clasificación no es unívoca sí que podemos afirmar porque así se sugiere que lo más importante es la personalización de la formación. No se trata, pues, de ofrecer el bloque formación a determinadas tipologías profesionales: operarios, mandos intermedios, personal de administración, de atención al cliente, etc. Más bien, se trata de dirigirse a las personas que en la formación cumplen un determinado cometido sobre el que es importante ofertar formación de manera particular y precisa.

Con estas aportaciones, la tendencia que se configura por lo que a destinatarios de la formación en las organizaciones se refiere apunta a los siguientes aspectos:

- Los destinatarios estarán cada vez más condicionados por las exigencias del contexto de trabajo y, por tanto, no sólo por el hecho de pertenecer a un determinado colectivo profesional o de trabajadores de la organización.
- La formación cada vez se extenderá a más personas de la organización tanto en número total como en personas a las que se diseñarán acciones formativas específicas.
- Complementariamente, como respuesta a la individualización más o menos reconocida de las acciones de formación, los colectivos serán cada vez más concretos y específicos superando la homogeneización de algunas acciones formativas dirigidas a colectivos muy amplios.
- En definitiva, se apuesta por la democratización de la formación en beneficio de la organización y del participante.

4.3. Modalidades de formación más utilizadas

El objetivo de esta dimensión ha sido solicitar a las personas entrevistadas una valoración de las diferentes modalidades según la frecuencia de uso en la actualidad y en un período futuro de 3 a 4 años.

A continuación presentamos la tabla 3 en la que se refleja las diferencias entre la frecuencia de uso de las modalidades de formación en la actualidad y en un período de 3 ó 4 años, que conjuntamente con las valoraciones cualitativas nos permiten opinar acerca de las tendencias que parece se seguirán.

TABLA 3
DIFERENCIA ENTRE LA FRECUENCIA DE USO DE LAS MODALIDADES DE FORMACIÓN EN LA ACTUALIDAD Y EN UN PERÍODO DE 3 Ó 4 AÑOS

	Media Actual	Media Futura	Diferencia
Curso, talleres, seminarios	8,95	8,95	0
<i>Coaching, Mentoring,</i> Consultoría interna	3,25	4,87	1,62
<i>E-learning</i>	3	4,77	1,77
Aprendizaje en el puesto de trabajo	7,65	7,55	-0,10
<i>Out-door/training</i>	2,42	3,14	0,72
Simuladores	2,75	3,37	0,62
Masters, postgrados	4,8	5,1	0,3
Intranet: gestión del conocimiento	4,5	6,3	1,8

1) *Cursos, Talleres, Seminarios*: obtiene una valoración media de 8,95 en la actualidad y se mantiene sin variaciones en un futuro. A los datos cuantitativos se pueden añadir distintos comentarios: uno que incide en las dificultades de acceder a las personas que trabajan como autónomos «tendencia a la baja a favor de la no presencial, pues a las personas autónomas les cuesta asistir a un curso»; o bien se destaca la dificultad de los cambios de conducta «continuarán ya que las personas cambian con más facilidad en grupo que individualmente» o la importancia del aspecto práctico que debe tener la formación «Creo mucho en los talleres por su sentido práctico». Podemos afirmar que: se parte de un nivel de uso alto que se continuará manteniendo y no se espera un incremento significativo de esta modalidad en un futuro cercano.

2) *Coaching, Mentoring i Consultoría interna*: se nota un incremento de uso ya que pasa de 3,25 en la actualidad a un 4,87 en un futuro cercano, con una diferencia de 1,62. Las valoraciones inciden en la atención personalizada y la posibilidad de adaptarse a las necesidades de cada persona «la consultoría interna lo que hace es dar soporte personal», «es clave porque puntualizas para cada persona según sus necesidades». También se alude a la figura del mentor (sin establecer diferencias entre *coach*, mentor, o consultor interno) «hay personas dispuestas a colaborar, han existido y continuarán existiendo aunque se le cam-

bie el nombre». Aunque algunas personas opinan que esta modalidad no se ajusta a su empresa, se observa una tendencia a aumentar considerando que está en período de definición.

3) *El E-learning o aprendizaje virtual*: experimenta un aumento y pasa de 3 a 4,47 con una diferencia de 1,77. Las aportaciones matizan y mejoran la comprensión de este hecho. Por una parte se considera que el aprendizaje virtual está poco desarrollado en la actualidad y seguirá un desarrollo medio; y por otra se valora esta modalidad para la formación modular en temas básicos y técnicos más que para trabajar cultura de empresa «*la formación técnica articularla al e-learning y la de nuevos productos a la presencial*». Otros afirman «*yo creo en el aprendizaje virtual porque tiene dos funciones claras: llega a mucha gente diseminada geográficamente y porque es un instrumento de control*. Señalar que estas opiniones proceden principalmente de grandes empresas, y que la PYME está lejos de disponer de recursos multimedia en sus puestos de trabajo, así «*la formación e-learning no está ligada a la producción, siempre se habla de las áreas de gestión*».

4) *El Aprendizaje en el puesto de trabajo*: aparece con tendencia a la baja, pasa de una valoración de 7,65 a 7,55, una diferencia de -0,10. En este caso se dan diferentes interpretaciones, unos consideran que el aprendizaje en el puesto de trabajo es continuo pero no está sistematizado como tal «*existe la filosofía de decir: ven aquí que te lo explico*» «*unido a la producción no morirá jamás, es la clave*», o «*no hay tiempo de racionalizarlo y es necesario hacer un taller*». Otros lo han formalizado incorporando la figura de un tutor o de un coach, «*disponemos de formadores itinerantes que se desplazan a las oficinas y hacen la formación directamente a la persona en el puesto de trabajo*». Nos ha parecido interesante añadir el siguiente comentario por que introduce el valor del conocimiento «*hay resistencia a enseñar aquello que uno ha aprendido con tanto esfuerzo*».

5) *La modalidad Out-door training*: pasa de 2,42 a 3,14 con una diferencia de 0,72. Las opiniones tienden a destacar más lo informal que lo formativo «*vertiente lúdica de la formación*», «*una moda*» «*es muy minoritaria, para directivos*». En la línea de la inteligencia emocional se comenta «*consigue bajar el nivel de control que tenemos las personas y ponen en juego las emociones, es necesario hacerlo pero con un modelo*». No se espera una tendencia a aumentar significativa aunque podemos señalar que la opinión más convencida proviene del sector de las tecnologías.

6) *Los Simuladores*: de 2,75 a 3,37, una diferencia de 0,62. Los comentarios manifiestan los dos extremos, los que no han pensado en su utilización para la formación de su personal, «*no utilizamos los simuladores*», y los que lo valoran muy positivamente «*si, se utilizará cada vez mas ya que permitirá sustituir cosas caras y delicadas...y permitirá a las personas aprender con menos coste*», «*Aumentaran las simulaciones pedagógicas*»... «*Todo aquello que sea simular la realidad será muy importante*». «*si, aplicados a las cuentas de explotación, para la toma de decisiones...*» «*extraordinarios, 10 sobre 10, es un instrumento clave de análisis de decisiones*». Podría ser que esta valoración altamente positiva estuviera muy relacionada con el tipo de empresa y sector.

7) *Masters i Postgraus*: de 4,8 a 5,1 una diferencia de 0,3. Este bajo índice de diferencia se corrobora con comentarios como «*existen y continuarán*», «*seguirán igual*», pero también se pone en cuestión la calidad de muchos de ellos «*alerta porque bajo el concepto de master hay muchas cosas que no llegan a tener esta maestría*».

8) *Intranet, gestión del conocimiento*: muestra un claro incremento cuantitativo de 4,5 a 6,3 con una diferencia de 1,8. Las opiniones corroboran este aumento: «*aumentará, y se crearán bases de datos compartidas*», «*no podemos leer todo lo que llega, hemos de tener criterio, pero es una herramienta de divulgación, de comunicación, de gestionar el conocimiento, indiscutible*». La pequeña empresa destaca el valor del conocimiento que generan los propios trabajadores «*es necesario optimizar la gestión del conocimiento que genera la propia empresa*» de las manos de 7 ó 9 personas puede salir una cantidad de información increíble».

4.4. Recursos materiales y humanos en la formación

Con relación a los recursos para la formación aparece frecuentemente la idea de su escasez en las organizaciones o la insuficiente inversión realizada en formación, especialmente cuando ésta no se ve como algo estratégico para la organización. Como afirma una de las personas entrevistadas «*los recursos dependen de la sensibilidad de la dirección sobre los temas de formación*».

Coinciden todas las personas entrevistadas en la dependencia entre el tipo de formación —propia del sector de la organización u otra de carácter más transversal— y los agentes que realizan la formación y elaboran los materiales. Cuando la formación es de tipo sectorial los agentes suelen ser internos y el diseño de materiales corre a cargo de la propia organización (los mismos formadores generalmente), como comenta un entrevistado «*nosotros tenemos materiales propios y la tendencia es que aquello que es nuestro lo continuaremos haciendo nosotros, sin embargo temas más específicos han de venir de fuera*», y cuando no es de tipo sectorial la formación (habilidades generales, idiomas, informática) es contratada con más frecuencia al exterior (una empresa consultora), así como la realización de los materiales. La visión general que subyace en este hecho es considerar que quién entiende del sector es quién trabaja en él. También dos de las personas entrevistadas coinciden en ver una relación entre la externalización o no de la formación y los destinatarios de aquella. Cuando se trata de directivos la formación suele ser externa y para el resto de personal suele ser interna.

Respecto a la tendencia pocos informantes aportan ideas. Las cosas seguirán igual o la tendencia es a subcontratar cada vez más la formación al exterior. En esta última afirmación coinciden tres organizaciones, dos de ellas consultoras. Dos empresas también aportan la idea de la difusión de materiales de formación estándar en el futuro, diciendo que «*se creará una industria de contenidos universales a escala mundial que permitirá un acceso económico cuando se requiera*» y a través de webs.

4.5. Evaluación en los procesos formativos

En evaluación sorprende el profundo abismo existente entre la enorme riqueza teórica y metodológica que durante estas últimas décadas ha ocurrido en este campo y la pobreza de las prácticas evaluativas. Esta es una realidad que se puede encontrar en todo tipo o nivel de contexto educativo; es cierto que en algunos casos de manera más grave que en otros. Los resultados de las entrevistas realizadas ponen de manifiesto

que esta situación es también aplicable al caso de la evaluación de la formación en las organizaciones estudiadas. Efectivamente, los datos recogidos muestran que la evaluación sigue siendo «*la asignatura pendiente*» en la formación.

Importancia y finalidad de la evaluación

Si bien existe un reconocimiento teórico prácticamente unánime (el 90% de las personas entrevistadas) de la relevancia que debería tener la evaluación en los procesos formativos, la realidad de las prácticas evaluativas muestra unos planteamientos muy pobres y pocos formalizados. Las propias personas entrevistadas son conscientes de esta incongruencia reconociendo que la evaluación es «*la gran olvidada en la formación*». La siguiente opinión ilustra muy bien el lugar que parece ocupar en términos generales la evaluación de los procesos y resultados de la formación: «*el tema de la evaluación como siempre es el patito feo, es al que le dedicamos menos tiempo, menos recursos y en donde tenemos más que hacer, más que mejorar*».

Cuando hablamos del futuro, el tema que preocupa no es la mayor o menor importancia que se le dará a la evaluación, puesto que ya en la actualidad se le reconoce que es importante, sino el aspecto clave que aparece en las opiniones de las personas entrevistadas es que las prácticas evaluativas no pueden ir más allá de lo que ocurre hoy sino se plantea una formación con unos objetivos claros y mensurables, como dicen a título de ejemplo algunas de las personas: «*...para que haya tendencia es necesario que haya objetivos para cada servicio, claros y entonces valorar en función de los objetivos conseguidos*». «*Falta de una formación que responda y se vincule con unos objetivos claros y mensurables*».

El presupuesto dedicado a la evaluación y la dificultad de establecer relaciones de causalidad entre formación y sus resultados son otros aspectos que se señalan como limitadores de las prácticas evaluativas actuales.

No obstante estas limitaciones, y tomando en cuenta la importancia cada vez mayor que tendrá la formación por competencias unida a las exigencias de certificaciones profesionales, algunas de las personas entrevistadas señalan que «*el tema evolucionará mucho*» y «*se le atenderá de una manera más rigurosa y sistemática de la que se hace en la actualidad*».

Cuando se habla de la finalidad de la evaluación surge la noción tradicional del retorno de la inversión en términos de ROI. Parece apreciarse una tendencia a superar este concepto por su dificultad de cálculo, o por el costo que puede suponer, o por la dificultad de establecer relaciones causales en los resultados de la formación. Comienza a concebirse evaluación de manera más integrada en el proceso de formación, planteándose una evaluación más individualizada y útil para dirigir las acciones de formación, para identificar los aciertos y errores, y sobre todo orientar unas actividades formativas más ajustadas al desarrollo de sus usuarios.

Tipos y procedimientos de evaluación

Prácticamente todas las personas entrevistadas señalan que la evaluación que se hace esencialmente es la de la reacción y satisfacción de los usuarios mediante la apli-

cación de un cuestionario al final de los cursos. Existe la conciencia de que este tipo de evaluación es totalmente insuficiente, muy limitada la utilidad de sus resultados y como alguna persona dice *«en cualquier caso no suele servir más que para cubrir el expediente»*. La evaluación de conocimientos y la transferencia al puesto de trabajo se realiza de una manera muy puntual, a veces en programas pilotos o en aquellos en los que hay un gran interés y presupuesto.

La realización de estudios de seguimiento asociados a la transferencia de la formación y al desarrollo profesional del trabajador aparece como la tendencia más clara en los planteamientos evaluativos: *«La evaluación es cada vez más individualizada... haciendo un seguimiento del alumno y sino consigue los objetivos se busca la formación que le sea más ajustada»*. El uso de la vía «on line» y los procesos de *coaching* se mencionan como instrumentos que pueden resultar muy útiles en este seguimiento.

La acreditación y los procesos de mejora continua

La acreditación y las certificaciones son actividades aún muy incipientes en las empresas de nuestra muestra y por lo que respecta a la formación aún no se han planteado seriamente, como dice una persona encuestada *«se hace de forma intuitiva y no formal»* o como señala otra *«rara vez se incluye el proceso de formación como prioritario para obtener la certificación»*. Igualmente los procesos de «mejora continua» han sido muy puntuales, y sólo en una empresa de la muestra se ha realizado alguna actividad en este sentido (círculos de calidad) pero en la actualidad no continúan.

Sobre este aspecto aparecen dos tendencias diferenciadas: por una lado, algunas personas entrevistadas consideran que este tema no es prioritario y la empresa no se lo plantea ni a corto ni a medio plazo; pero por otra parte, un número mayor de personas entrevistadas muestra una posición favorable sobre el tema de las certificaciones asociadas a los procesos de calidad y mejora continua en las organizaciones y, en consecuencia, prevén la exigencia futura de que la formación forme parte de estos procesos.

4.6. Perfil del responsable de formación

Antes de proceder a presentar las respuestas dadas a la definición del perfil del responsable de formación, es conveniente destacar tres aspectos generales a tener en cuenta:

- 1.- Una subordinación del mismo a las características del puesto de trabajo. Éstas a su vez están condicionadas por el tipo de organización que lo acoge, el tipo de sector de actividad económica, así como el tamaño, facturación y el nivel de desarrollo alcanzado por la organización y su sector. En este sentido es revelador el hecho de que este perfil esté aún pendiente de definir en el sector de las empresas que trabajan para la tercera edad.
- 2.- La existencia de cierta mezcla de perfiles según las funciones que desempeñan los diferentes agentes que intervienen en los departamentos de formación. Al

respecto, en una ocasión se comenta que *«no se puede meter en el mismo saco al responsable, al gestor y al formador»*. Por otra parte también se asocia el perfil del responsable de formación al de un ejecutor administrativo y no al de un directivo. Este perfil de gestor aparece cuando las decisiones en formación se toman en niveles más altos de la organización o cuando su principal función es la gestión de las ayudas de FORCEM.

- 3.- Al plantear la pregunta sobre el perfil del responsable de formación se han mencionado hasta 7 elementos que contribuyen a definirlo.

Los resultados de la investigación clasificados en función de diferentes aspectos relacionados con el perfil del formador son los siguientes:

a) *Relación con la titulación.*

La totalidad de los entrevistados no asocian este perfil a una titulación universitaria específica, siendo esto, además, la tendencia: la interdisciplinariedad. Por otra parte, y dentro de estos equipos, cabe apreciar un incipiente reconocimiento de las posibilidades del pedagogo y psicopedagogo. En una ocasión se considera que *«el pedagogo puede aportar criterio en la creación del diseño de acción y en la metodología en su conjunto en el sentido de situar la formación en la estrategia global de RRHH en la empresa»*.

b) *Conocimiento sobre la actividad económica de la organización (actividades económicas del sector y profesiones y oficios que incluye).*

La mitad de los entrevistados destacan la importancia de este conocimiento, considerando que así debe seguir siendo en el futuro, mientras que sólo en una ocasión no se le ha dado importancia. Por otra parte, un entrevistado advierte que *«el conocimiento sobre el negocio se lo proporciona la misma empresa»*.

La valoración positiva de que el responsable de formación demuestre tener conocimientos o experiencia laboral en el sector, puede ser una posible debilidad del pedagogo para acceder a estos cargos. Esta puede subsanarse mediante otras vías como puede ser la participación en trabajos de investigación sobre necesidades de formación a escala sectorial, el trabajar en tareas de coordinación y gestión dentro de un departamento de formación, etc., como posibles pasos previos a la asunción de la responsabilidad de formación.

c) *Conocimiento global sobre la administración y funcionamiento de las organizaciones.*

Prácticamente la mitad de los entrevistados mencionan la importancia de estos conocimientos, destacando entre estos los relativos al área financiera, RRHH y comercial. Al respecto se comenta *«formación financiera porque ha de hablar horas con dirección y con el director financiero»* y *«falta formación en gestión de empresas y la parte económica. No se valoran los costes ocultos de la formación»*.

La tendencia apunta a un perfil altamente vinculado a este conocimiento. Se comenta explícitamente que en el futuro *«será indispensable que el responsable de formación conozca a fondo qué es una organización, sus áreas funcionales, analizar procesos, puestos de trabajo, etc.»*.

Se menciona que el pedagogo no conoce el mundo de la empresa y esto se valora negativamente a la hora de decidir integrarlo.

d) *Conocimientos específicos sobre el área de formación.*

Prácticamente la mitad de los entrevistados mencionan la importancia de este conocimiento, aunque con matices como: «*Es una condición necesaria pero no suficiente*», o «*es valorable pero no esencial*», o «*no es prioritario*». Estos se asocian con la formación continua, detección de necesidades, metodologías, contenidos, evaluación.

Sólo en una ocasión se valora las titulaciones de pedagogo y psicólogo porque aportan formación específica en este sentido. No destacándose ninguna tendencia en particular.

e) *Experiencia laboral en la misma empresa.* Conocimiento de la propia empresa.

En dos casos se destaca el interés de que el responsable de formación proceda y haya pasado por otros cargos de la misma empresa, mediante procesos de promoción.

f) *Experiencia en formación.*

Prácticamente la mitad de los entrevistados valoran positivamente el haber ejercido cargos similares en otras empresas o haber ejercido como formador. No se menciona ninguna tendencia en este sentido.

g) *Habilidades sociales y rasgos de personalidad.*

Todos los entrevistados han destacado rasgos de personalidad que confluyen hacia una persona con capacidad para las relaciones personales, abierta, comunicativa así como proactiva. Desde el punto de vista de las habilidades directivas se destacan la capacidad de conducir equipos de trabajo, la capacidad de negociar a diferentes niveles como trabajadores, dirección, comités, sindicatos, así como la capacidad de ubicación, gestión, organización, planificación, solución de problemas.

5. CONCLUSIONES

Como conclusiones de las tendencias observadas en la formación en las organizaciones se destacan aquellos aspectos más relevantes y con mayor frecuencia señalados por las personas entrevistadas en las distintas dimensiones estudiadas.

En relación con la *planificación de la formación* podemos decir que, a parte de cómo se resuelve actualmente, hay una serie de tendencias que podrían ser el inicio de un camino hacia una nueva forma de enfocar estas prácticas.

En los aspectos relacionados con la planificación del plan de formación podemos decir que las iniciativas parten de los departamentos de RRHH, pero en las empresas grandes lo hacen desde el departamento de formación. Las nuevas tendencias apuntan hacia una descentralización de estos servicios en tanto que son de otras áreas como marketing, calidad, etc. que también juegan un papel importante en este campo. Dentro de esta orientación algunas de ellas ya apuntan a que cada departamento pueda planificar su formación, pese a que algunas de ellas ya tiene externalizada su gestión.

Estos criterios están indudablemente cada vez más ligados a los planes estratégicos y los objetivos prioritarios están explícitamente orientados a responder, en primer lugar, a la consecución de los objetivos anuales o bianuales prefijados. Esto comporta una apertura de los planes de formación que comienzan a huir del encorsetamiento de unos datos, para dar respuestas, a veces inmediatas, de problemas o necesidades que surgen. Podemos decir que se tiende a formas más ágiles y flexibles.

También es verdad que la falta de flexibilidad muchas veces viene dada por el aspecto económico, sobre todo en la pequeña y mediana empresa, que es la que más necesita de soportes explícitos para la formación. Y también hay empresas que invierten partidas destinadas exclusivamente a la formación, y se promueve también desde diferentes organizaciones e instituciones empresariales que tanto la grande como la pequeña y mediana empresa comiencen a realizar esfuerzos hacia este campo.

Por lo que respecta a los *objetivos, temáticas y destinatarios de la formación* se constata que la formación tiende a la individualización con la implicación que ello tiene en destinatarios, en contenidos y en objetivos específicos. No obstante, todavía está muy condicionada a necesidades básicas y genéricas de los puestos de trabajo que deja lugar a acciones generales, homogéneas y dirigidas a colectivos amplios más que a personas concretas. Por otra parte, la formación requiere de acciones multidisciplinares por lo que se refiere a su planteamiento pero interdisciplinares por lo que se refiere a las soluciones. Diferentes profesionales, áreas, departamentos e incluso organizaciones, deben participar activamente en el desarrollo de la formación en las organizaciones.

Con relación a las diferentes *modalidades de formación* las propuestas en nuestra investigación, se tiende a mantener la frecuencia de uso de Cursos, Talleres y Seminarios, seguidos por el Aprendizaje en el Puesto de Trabajo que observa un leve descenso, pero con la clara introducción de la figura del tutor. Respecto al *Outdoor Training*, los Simuladores y los Masters y Postgrados, tienden a un ligero incremento.

La tendencia a un mayor incremento la encontramos en el uso de la Intranet para la gestión del conocimiento, destacando que cada vez se valora más el conocimiento que genera la propia empresa. Seguido por el *E-learning* o aprendizaje virtual entendido como un espacio de aprendizaje donde encontrar principalmente información técnica. Y finalmente el *Coaching*, *Mentoring* y la Consultoría Interna que pone de manifiesto la tendencia hacia modalidades de formación cada vez más individualizadas. Esta última está relacionada con conceptos como: aprendizaje basado en la «resolución de problemas cuando lo necesito» («*just in time*»), forma de acercarse a las necesidades, compartir experiencias, identificar buenas prácticas para ser utilizadas como referentes para los otros.

También hay que tener presente que la mayoría de personas entrevistadas se están refiriendo a la gran empresa cuando atribuyen la importancia a cada modalidad de formación, mientras que nuestra realidad está constituida por pequeñas y medianas empresas principalmente, por lo que los resultados sólo son parcialmente aplicables a todo el tejido empresarial catalán.

Con relación a los *recursos destinados a formación* se considera que éstos suelen ser escasos (lo que obligará a buscar estrategias que permitan seguir haciendo formación a bajo coste); y con relación a la forma de abordarla se percibe una tendencia a subcontratar la formación cada vez más, aunque habrá contenidos que siempre deberá asumir la propia organización, tanto con relación a la impartición de la formación como a la elaboración de los materiales.

En el campo de la *evaluación* se ha avanzado muy poco, siendo las prácticas evaluativas prácticamente similares a las de épocas anteriores. La valoración de la reacción y satisfacción del cliente continúan siendo la práctica habitual. Existe una preocupación por la evaluación y por que ésta se realice de manera sistemática; ahora bien también

se reconoce que ello no será posible si la formación no tiene unos objetivos claros que permitan analizar si se han alcanzado o no.

Parece que existe la tendencia de superar la concepción de una evaluación centrada en valorar el retorno de la formación y en estimarla a partir de datos estadísticos complejo, aunque ello siga siendo importante. Se comienza a entenderla más como un proceso integrado en todas las fases de la formación y no a final, como un instrumento de mejora y de seguimiento individualizado de las personas. El reto de futuro más importante que se puede deducir por las opiniones de las personas entrevistadas es cómo realizar precisamente este seguimiento y el disponer de los recursos necesarios para que realmente sea efectivo. La vía «on line» y la ayuda individualizada tipo «coaching» aparecen como procedimientos muy adecuados para este objetivo.

El **perfil del responsable de formación** apunta hacia un profesional polivalente conocedor de la actividad económica en la que interviene la organización, así como de sus profesiones y oficios. Debe poseer conocimientos sobre el funcionamiento de las organizaciones, destacando, entre estos, los relativos a la administración económico-financiera, comercial y de RRHH. Un profesional que aporta conocimientos específicos sobre el área de formación así como experiencia laboral en actividades relacionadas con ésta. Debe tener una personalidad abierta, comunicativa y proactiva, con capacidad para la conducción de equipos, la negociación, la planificación, la organización, la gestión y la resolución de problemas.

No se destaca ninguna titulación específicamente, aunque se está produciendo un incipiente reconocimiento de las aportaciones del pedagogo. Tampoco se precisa un conocimiento previo de la organización donde va a ejercer ya que este se adquiere una vez ha sido incorporado. Merece especial interés destacar que es un puesto de trabajo al que a veces se accede mediante promoción interna, con lo que este elemento pierde relevancia.

Existe la tendencia de que el conocimiento sobre la administración y funcionamiento de la empresa, adquirirá mayor relevancia en la definición del perfil del responsable de formación.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabrera, F.; Millan, D.; Romans, M. (Coor. 2001). *Formació a les organitzacions: un camp obert als professionals de la pedagogia*. Barcelona. Universitat de Barcelona.
- Cambra de Comerç de Barcelona. (2002). *L'Informe 2001 de l'Observatori de la Formació a Catalunya*. Cambra de Comerç de Barcelona.
- Córdoba, P. (2001). La formación en las empresas españolas. Situación tendencias y expectativas, *AEDIPE*, nº 17.
- Drucker, P. (2000). *El management del siglo XXI*. Barcelona. Edhasa.
- Ferrer Dufol, J. (2003). *Diálogo y concertación social sobre formación en España*. Madrid. FORCEM.
- Grupo CIFO (2000). *El formador de formación profesional y ocupacional*. Barcelona. Ediciones Octaedro.
- López, J.; Leal, I. (2002). *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*. Barcelona. Paidós.

- Millan, M.D. (1995). *Estudi-proposta per afavorir i potenciar la inserció professional dels pedagogs/gues en la Formació Professional Contínua*. Barcelona. Generalitat de Catalunya.
- Morin, E. (2001). *Tenir el cap clar. Per organitzar els coneixements i aprendre a viure*. Barcelona. La Campana.
- Obeso, C. (2003). *Capital Intelectual*. Barcelona. Gestión 2000.com
- Parellada, M.; Sáez, F.; Sanromà, E.; Torres, C. (1999). *La formación continua en las empresas y el papel de las universidades*. Civitas Ediciones.
- Rubio, M.J. (1996). *La FP continúa i els agents de la formació*. Barcelona. ICE/Horsori.
- Van Buren, M. E. (2001). *The 2001 ASTD State of the industry Report*. American Society of training and development.

Fecha de recepción: 9 de enero de 2005.

Fecha de aceptación: 17 de septiembre de 2005.