

La empresa, nuevo ámbito de formación continua

ENCARNACIÓN PESQUERO FRANCO

Departamento de Sociología VI. Facultad de Educación
Universidad Complutense de Madrid

MARÍA EDUVIGIS SÁNCHEZ MARTÍN

Departamento de Sociología VI. Facultad de Educación
Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

Los cambios sociales y económicos de la nueva sociedad cognitiva han alcanzado también a las organizaciones empresariales. Para conseguir realizar plenamente estos nuevos valores empresariales, conviene hacer especial referencia a las transformaciones que las nuevas tecnologías pueden introducir en la formación en la empresa, y muy especialmente en la formación continua. El artículo que presentamos pretende analizar la relación existente entre la cultura de la empresa y la planificación de la formación que este tipo de organización demanda. Ahora bien, la evaluación se convierte en un elemento intrínseco a todo proceso planificación de la formación, si queremos crear una organización empresarial más flexible y sensible a las demandas externas e internas con vistas a afrontar las necesidades presentes y futuras.

ABSTRACT

The social and economic changes in the new cognitive society have also reached the managing organizations. In order to achieve these new managing values it is important to make a special reference to the changes the new technologies can bring about in the training, particularly in the in-service training, the companies require. This paper aims to analyse the relationship between the managing culture and the training planning this type of organization demands. Nevertheless, evaluation has become at the same time an intrinsic element in the whole process of the training planning, if we want to make a managing organization more flexible and sensitive to the external and internal demands with a view to facing current and future necessities.

Las estructuras de las instituciones educativas y de formación, hechas para educar y formar al ciudadano de los Estados nacionales y al trabajador destinado al empleo fijo, son hoy demasiado rígidas. Siendo como somos ya miembros de la Unión Europea y viviendo en una economía mundializada y permanentemente cambiante, donde la búsqueda del empleo se convierte en uno de los problemas centrales, se tratará de buscar una formación adaptada a las nuevas perspectivas de trabajo y empleo. Habrá que favorecer una mayor flexibilidad de la educación y de la formación que tenga en cuenta la diversidad de públicos y de demandas. Las tecnologías de la información nos están abriendo, sin duda, nuevas posibilidades cognoscitivas. El ciberespacio o la navegación por redes generan no sólo nuevos estilos de razonamiento, sino que favorecen además una explosión tal de información que ninguna persona, ya sea sola o en colaboración con otras, es capaz de abarcar todo el saber. Estas tecnologías, que se están convirtiendo en la infraestructura decisiva para la gestión de la sociedad, son asimismo la herramienta imprescindible para emprender una nueva manera de aprender en la que confluyan tanto la enseñanza presencial como la enseñanza a distancia.

Uno de los aspectos más relevantes de esta nueva dimensión educativa y formativa es que su realización puede llevarse a cabo superando las limitaciones tradicionales de las aulas, de las lecciones y de los textos. A la vez que están apareciendo nuevos materiales didácticos que permiten la interactividad y la recreación permanentes, el aula tiene que compartir su labor educativa tanto con los medios de comunicación como con la empresa. Los contenidos y los materiales educativos deberán adaptarse a la necesidad de aportar nuevos métodos y programas de formación, con lo cual además debemos buscar con urgencia un nuevo prototipo de maestro o formador capaz de dar respuesta a este reto. Más que dirigir y controlar el proceso de aprendizaje, este nuevo modelo de formador deberá ocuparse de tutorizar el aprendizaje, orientando a las personas en formación a desarrollar su propia autonomía cognoscitiva. Quizás por eso sea más acertado afirmar que no se trata tanto de enseñar y educar, sino más bien de «enseñar a aprender». Y es que, como dice F. Savater (Savater, F., 1997, p. 50), la capacidad de aprender es la más necesaria y humana de todas nuestras posibles habilidades. Se trata, por tanto, de favorecer un tipo de formación que garantice igualmente la convivencia en sociedad y la capacidad de estar aprendiendo continua y permanentemente. Este esfuerzo debe hacerse tanto en la formación inicial como en la continua.

Todos estos cambios sociales, económicos y educativos señalados han alcanzado también a las organizaciones empresariales exigiéndolas una

máxima capacidad de adaptación. Y es que, sin duda alguna, la incorporación de las nuevas tecnologías está ocasionando disfunciones en el ámbito laboral fundamentalmente debido a la falta de cualificación de los recursos humanos. Las mutaciones tecnológicas producen modificaciones importantes en los perfiles ocupacionales, dando lugar incluso a nuevas profesiones. Este hecho sugiere que la cualificación y formación de los trabajadores requiera la puesta en marcha de procesos formativos diferentes a los que se han empleado tradicionalmente debido a las propias innovaciones tecnológicas, y en este sentido puede decirse que «a través de la educación y la formación, adquiridas en el sistema educativo institucional, en la empresa, o, de una forma más informal, los individuos serán dueños de su destino y garantizarán su desarrollo... Invertir en lo inmaterial y valorizar el recurso humano aumentará la competitividad global, desarrollará el empleo y permitirá conservar las conquistas sociales» (Comisión de las Comunidades Europeas, 1995, p. 3).

Todo esto nos lleva a concluir que la educación y la formación adquieren una dimensión más completa de la que han tenido tradicionalmente y tienen una mayor implicación en el mundo laboral. Y es que la formación puede contribuir a crear una organización empresarial más flexible y sensible a las demandas internas y externas con vistas a afrontar las necesidades presentes y futuras. Es precisamente dentro de este contexto de una sociedad dominada y dirigida por las tecnologías de la información, en la que la imagen tiene un lugar preponderante, donde la formación continua a distancia puede y debe llegar a ocupar un lugar relevante en la adaptación de los trabajadores a los actuales retos exigidos por la nueva organización del trabajo y de la producción.

Conveniencia de la formación continua a distancia en la empresa

La antigua formación que las empresas daban a sus empleados, por lo general, no pasaba de ser mero adiestramiento que pretendía tan sólo un dominio práctico del puesto de trabajo que cada individuo desempeñaba. Actualmente, sin embargo, las empresas, cuando hablan de formación incorporan en este término no sólo la preparación en el dominio práctico (saber hacer), sino también los conocimientos teóricos (saber y saber por qué) y los que tienen que ver con el desarrollo de las actitudes más positivas para el mejor desarrollo de su puesto de trabajo. Este tipo de preparación posibilita no sólo la realización de un trabajo, sino también la innovación para mejorar y enriquecer esa función.

Este nuevo enfoque supone, por tanto, la idea de que la formación en la empresa se ha integrado en la función estratégica de desarrollo, previsión y preparación para un futuro mejor y es, por esto, que se conoce con el nombre de Formación+Desarrollo: «La formación es, naturalmente, una actividad a corto plazo... El desarrollo es a largo plazo y orientado hacia el futuro... La formación sirve para que las personas hagan mejor su trabajo... el desarrollo ayuda a pensar estratégicamente, crea generalistas y, en último caso, líderes empresariales» (Bernhard, H. B. & Ingols, C. A., 1989, pp. 57-65).

La distinción antes señalada pone de manifiesto dos maneras diferentes de entender la formación en la empresa. La primera entiende la formación como pura adquisición de destrezas, aproximándose, como hemos dicho, a lo que normalmente se entiende por «instrucción». En este sentido, la formación en la empresa se define como «la adquisición sistemática de habilidades, normas, conceptos y/o actitudes que conducen a una mejora de ejecución en el contexto laboral» (Goldstein, I. L., 1986, p. 3). La segunda acepción se sitúa, en cambio, en una perspectiva más amplia de perfeccionamiento del individuo con vistas a mejorar sus actuaciones profesionales. Así pues, ahora el concepto de formación en la empresa puede definirse como «el proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas, y aquello que es exigido por el lugar de trabajo que ocupa» (Edwards & Others, 1983, p. 103).

En España son las empresas multinacionales y las grandes empresas nacionales las que más invierten en la formación continua de sus recursos humanos. Frente a esto, muchas empresas, generalmente de propiedad familiar y de tamaño medio y pequeño, son las que más se resisten a formar a su personal. La razón de la resistencia por parte de estas últimas a llevar a cabo programas de formación parece que se debe, sin duda, a la confusión entre lo que es un gasto y lo que constituye una inversión. Ahora bien, cuando no se da una formación se producen costes económicos como baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima o se infrutiliza el equipo o la maquinaria. La falta de formación también puede ser la causa de averías importantes en instalaciones o equipos. Pero además, la falta de formación ocasiona costes sociales tan importantes como el absentismo, la impuntualidad, el abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas y también a veces muertes.

Según todo lo dicho, se puede afirmar que la formación es una inversión, pero, claro está, se trata de una inversión a medio y sobre todo a largo plazo. Su presupuesto debe asignarse con el mismo interés que el que re-

quiere cualquier otra inversión que contribuye tanto al desarrollo futuro de la empresa como al de la propia persona que se forma. De este modo, no cabe duda de que toda acción formativa realizada desde la perspectiva propuesta conlleva un gran número de ventajas que benefician a la organización y facilitan la consecución de sus objetivos empresariales.

En España, la media de la inversión de las empresas en formación de sus empleados es del 0,4% de la masa salarial, lejos del 5% de la media comunitaria. El 48 % de las empresas españolas dedican menos del 1% de su masa salarial; el 25% invierten el 1%; el 10% está en torno al 3% y sólo un 5% superan el 5% de su masa salarial. Estas cantidades se asignan principalmente a lo que se considera formación tradicional, mientras que los gastos que se asignan a la formación continua a distancia son significantes todavía.

Principios y condiciones de la formación continua a distancia en la empresa

Queremos señalar dos posibles modelos diferentes de entender la formación que pueden ayudarnos a entender aspectos fundamentales de la planificación y evaluación de la formación continua. En primer lugar, estaría el modelo que llamaríamos de alternancia temporal. En este caso, a un tiempo de formación (F) le sigue un tiempo de trabajo (T). Estos dos tiempos conforman un continuo compuesto de dos actividades discontinuas que se alternan. El paradigma de este modelo en el mundo académico es el año sabático, pero también aparece en el mundo laboral, en las sociedades de pleno empleo, donde se da una fuerte presencia de trabajo temporal. En este primer modelo, los trabajadores pueden plantear y alternar el paro y el empleo como una estrategia de desarrollo de la personalidad que les permitirá una acumulación tanto de conocimientos como de experiencias y que podrán lógicamente aprovechar en el siguiente puesto de trabajo que vayan a desempeñar. El segundo modelo sería el que permite simultanear el trabajo con la formación. Ahora se trata de repartir la jornada laboral entre la formación (F) y el trabajo (T). El paradigma de este modelo es, por ejemplo, el contrato de aprendizaje o bien el contrato que se utiliza en las grandes empresas, sometidas a fuertes necesidades de cambios tecnológicos, en los que se precisa una formación constante para que los trabajadores se adapten a esos cambios.

Por otro lado, deberíamos distinguir entre la formación interna y la formación externa. La primera se refiere a todas las acciones formativas que se realizan dentro de la organización. Este tipo de formación puede darse en

dos versiones, dentro y fuera del puesto de trabajo. Dentro de la empresa y en el propio puesto de trabajo es la modalidad de formación más antigua y común, aunque no por eso requiere menos rigor y sistematismo en su aplicación. En la modalidad de formación a distancia, se trataría de adaptar al trabajador al uso de las nuevas tecnologías. Por lo que se refiere a la formación fuera del puesto de trabajo se incluyen los programas de formación a distancia integrados por cursos o seminarios que se realizan y promueven por la propia empresa como pueden ser programas de mantenimiento, de puesta al día y de carácter consultivo. Las ventajas de la formación interna residen fundamentalmente en que las garantías de transferencias de los aprendizajes son mayores y que la formación puede ser dirigida hacia los programas reales de la empresa.

Por formación externa se entienden todas las actividades formativas a distancia organizadas por agentes externos y realizadas fuera de la empresa. Actualmente las empresas suelen utilizar este tipo de formación cuando no disponen de los recursos necesarios para realizarla internamente o bien cuando se considera más adecuado para la efectividad del aprendizaje de los trabajadores.

García Aretio (1994, p. 320) establece que son cinco los objetivos básicos que persigue la formación a distancia. En primer lugar, señala, como uno de los objetivos fundamentales, democratizar el acceso a la educación, lo que significa que la educación a distancia acerca y facilita el aprendizaje a una serie de capas sociales que quedaban excluidas de los círculos educativos y formativos tradicionales, aumentando el número de plazas escolares ofertadas y atendiendo a una población geográficamente dispersa. Ofrece igualmente una segunda oportunidad a los que no pudieron acceder a la educación en edad escolar, lo que significa favorecer el principio de la igualdad de oportunidades educativas. Este tipo de formación permite asimismo ampliar sus estudios sin las restricciones de espacio y tiempo que la enseñanza tradicional supone, permitiendo además la permanencia del estudiante en su propio medio cultural y natural.

Un segundo objetivo pretende facilitar un aprendizaje autónomo y ligado a la experiencia para que las personas puedan desarrollar actitudes y valores que impulsen el autoaprendizaje y la responsabilidad de una formación permanente. Se trata, en definitiva, de satisfacer la necesidad de perfeccionarse y adaptarse a las nuevas situaciones profesionales que el mundo actual, constantemente sometido a cambios, exige. Como tercer objetivo, este tipo de formación implica, más que ningún otro, impartir una enseñanza innovadora y de calidad que diversifique y amplíe las ofertas de estudios y cursos ofrecidos tradicionalmente por la educación o formación

presencial, sirviéndose actualmente muy especialmente de los medios de comunicación audiovisual e informáticos propios de una metodología multimedia. Por último, los objetivos cuarto y quinto apuntan, por un lado, a la necesidad de fomentar la educación permanente, como exigencia fundamental de la sociedad actual y, por otro, a reducir los costes que este tipo de formación pueda generar.

Tradicionalmente la formación a distancia no ha gozado de un gran prestigio, en nuestro país, sin embargo, como venimos comentando, la tecnología actual está poniendo fin a esta situación. Los modernos sistemas informáticos y de telecomunicaciones están en posición de ofrecer servicios muy completos que hacen posible la atención individualizada y puntual a los formandos. Como consecuencia de las posibilidades que ofrece esta modalidad de formación, el FORCEM (Fundación para la Formación Continua) está fomentando cada vez más la creación de sistemas de enseñanza a distancia y ofreciendo ayudas a las empresas para la elaboración de herramientas y metodologías que permitan la puesta en marcha de este tipo de formación, incidiendo siempre en la calidad y eficacia de estos sistemas.

En términos generales, la formación continua a distancia en la empresa permite mejorar las condiciones de empleo y trabajo, articulando con más eficacia las necesidades competitivas de las empresas y las necesidades de empleo de los trabajadores, proporcionándoles una cualificación profesional y técnica que garantice una mayor versatilidad ante los cambios y les permita igualmente una más fácil readaptación o reentrenamiento laboral. Este tipo de formación se convierte así en un instrumento que favorece el crecimiento económico y la generación de empleo, al tiempo que se convierte en un elemento de vital importancia para la promoción profesional y social de los trabajadores y en una importante vía de apoyo a la hora de buscar alternativas ante la supresión o remodelación de los puestos de trabajo.

Dos acuerdos firmados en diciembre de 1992, y renovados en 1996, ordenan de forma más estable la formación continua en nuestro país: *El Acuerdo Tripartito (AT)* (Administración, organizaciones empresariales y sindicatos) y el *I Acuerdo Nacional de Formación Continua (ANFC)*. De estos acuerdos quedaban excluidos, en principio, los empleados públicos, hasta que en el año 1994 pasan a formar parte de este subsistema de formación, a raíz del acuerdo Administración-Sindicatos de 15 de septiembre de 1994. Estos acuerdos también regulan todo lo referente a la materia objeto de nuestro estudio, es decir, regulan la formación continua a distancia. Pretenden ajustar las iniciativas de formación, que pueden desarrollarse

dentro de su marco, a los principios de la unidad de mercado y la libertad de circulación de trabajadores. En este sentido, estos acuerdos establecen que la formación continua se configurará bajo los principios básicos de la autoorganización de los agentes sociales, de la gestión paritaria, de la negociación colectiva y del impulso del sector productivo.

Una de las consecuencias más positivas que ha tenido la puesta en marcha de estos acuerdos ha sido la de vencer la resistencia que muchas empresas tenían a invertir en formación continua. Este impulso además ha hecho posible que la formación, que ya se venía realizando para los empleados más cualificados y de mayor nivel jerárquico (directivos, técnicos superiores, mandos intermedios), se extienda por primera vez a los niveles más bajos de las empresas, ya que esta formación ha comenzado a llegar también a los colectivos a los que tradicionalmente no alcanzaba. Este planteamiento ha permitido establecer planes de formación racionales que van más allá de intentar cubrir las necesidades puramente inmediatas y están más orientados a mejorar la calidad de las acciones formativas y a planificar la gestión empresarial a más largo plazo.

Asimismo conviene recordar que estos acuerdos han beneficiado muy especialmente a las pequeñas empresas y a determinados sectores productivos en los que la formación se encontraba menos desarrollada. En este sentido cabe reseñar que mientras que en 1993, primer año de aplicación de los acuerdos, el porcentaje de financiación concedida a los trabajadores de pequeñas y medianas empresas fue del 29,6%, en 1996 este porcentaje aumentó considerablemente y se situó en el 77,6%. En definitiva, con estos acuerdos se ha pretendido elevar la calidad de las acciones formativas orientándolas al logro de una mayor eficacia tanto a nivel global del sistema como al particular de las empresas mejorando su gestión.

Planificación de la formación continua a distancia en la empresa

Toda acción formativa con pretensiones de éxito ha de estar previamente programada, esto es, planificada con rigor. Si necesaria resulta la planificación en la formación tradicional, en la modalidad de formación continua a distancia es imprescindible, ya que, como dice G. Aretio (1994, p. 343), «en la enseñanza a distancia tenemos la obligación de anticiparnos más mediante la adecuada planificación, para organizar científicamente los elementos dirigidos a la consecución de determinados objetivos». Se tratará de especificar aquello que se pretende conseguir, atendiendo a todos sus ele-

mentos y fases de realización y analizando los resultados finales y confrontándolos posteriormente con las pretensiones iniciales. Desde esta perspectiva, consideramos como elementos fundamentales en el diseño del proceso de planificación de toda acción formativa las siguientes fases: 1) Diagnóstico y análisis de las necesidades de formación continua a distancia, 2) determinación de los objetivos y contenidos de dicha formación, 3) metodología y recursos utilizados y, por último, 4) resultados y evaluación. Aunque, según este modelo, la etapa lógica final en el proceso de formación continua es comprobar la eficacia de su aplicación, consideramos, como mantendremos más adelante, que la evaluación de un proceso de formación debe comenzar en el momento mismo en que se planifica dicha formación y debe mantenerse a lo largo de todo el proceso para conseguir de este modo una formación de calidad, que reporte satisfacción y eficacia tanto al trabajador como a la empresa.

1. *Diagnóstico y análisis de necesidades de formación*

Por necesidades de formación entendemos las deficiencias objetivamente existentes entre la realidad de la actividad laboral y lo que sería deseable, deficiencias que deben resultar salvables aplicando determinadas acciones de formación. En este sentido, dice Laird que la necesidad de formación «se da cuando a un empleado le faltan los conocimientos, habilidades o actitudes para realizar una tarea satisfactoriamente, en función de los estándares de ejecución fijados» (Laird, D., 1985, p. 438). Los programas de formación continua a distancia deben incluir previamente una tarea de diagnóstico que defina tanto el nuevo perfil del trabajador como las nuevas funciones que de él se esperan, lo cual servirá para hacer una síntesis de las necesidades de formación del puesto de trabajo que debe desempeñar. De aquí se deduce entonces que todo puesto de trabajo exige un perfil profesional y todo plan de formación debe dirigirse al logro de estos perfiles.

Las necesidades de formación pueden detectarse mediante la información obtenida de fuentes externas a la empresa, que ofrecen datos comparativos respecto de la calidad, productividad, etc. La información interna de la propia empresa incluye informes, observaciones, estadísticas, etc. Si los factores internos son los que se presentan como posible causa de la necesidad de formación es importante que el interesado acepte su responsabilidad. En este sentido, es necesario que el formador tenga capacidad para persuadir al destinatario de la formación de la necesidad de la misma y evitar así que se desentienda tanto del problema como de su posible solución.

Según estudios realizados por el FORCEM, parece que la inmensa mayoría de los Planes de Formación presentados a este organismo responden a un estudio de necesidades previas, lo que indica sin duda una clara apuesta por la sistematización de la formación en nuestro país. Ahora bien, aunque la formación que se oferta está en función sobre todo de las necesidades actuales de las empresas, esto no debe ser obstáculo para introducir contenidos que obedezcan a análisis prospectivos de la empresa o del sector implicado en el plan de formación.

2. *Objetivos y contenidos de la formación continua a distancia*

La detección y el análisis de las necesidades es el paso previo a la determinación y especificación de los objetivos y contenidos de la formación. Entendemos por objetivos los resultados esperables que se derivan inmediata y directamente de la formación. Los objetivos de la formación continua a distancia deben formularse teniendo en cuenta los destinatarios y los recursos disponibles en la empresa. En consonancia con la ya conocida taxonomía de Bloom que hace referencia a tres ámbitos (saber, saber hacer y saber comportarse), mencionamos a continuación, a modo de ejemplo, algunos posibles objetivos a tener en cuenta en un posible plan de formación continua a distancia. En primer lugar, objetivos que se refieren al ámbito de los conocimientos (saber): conocer el idioma inglés, conocer la denominación correcta del conjunto de la maquinaria y la tecnología a emplear por los trabajadores, conocer las normas legales que rigen el funcionamiento de la empresa. En segundo lugar, objetivos que se refieren al ámbito de las competencias (saber hacer): utilizar Internet como método de captación de clientes, o potenciar las habilidades propias del perfil directivo. En tercer lugar, los objetivos que tienen que ver con el ámbito de las actitudes (saber comportarse): desarrollar la autonomía y la capacidad de integración de los empleados, o propiciar la integración, colaboración, integración y el trabajo en equipos.

Los objetivos fijados determinarán el resto de los aspectos que integran la planificación de la formación, desde los contenidos a los métodos, pasando por las actividades, los materiales, análisis de resultados, etc. Pero uno de los aspectos fundamentales que determinan los objetivos son los criterios de evaluación; el establecimiento de dichos criterios viene determinado por los objetivos de formación fijados previamente, y su importancia es decisiva ya que son ellos los que permitirán evaluar posteriormente la formación y determinar el éxito o fracaso de la misma.

Sin duda alguna, una vez formulados los objetivos contribuyen muy eficazmente al desarrollo del programa de formación. Entre algunas de las ventajas, podemos señalar las siguientes:

- Sirven de guía en el diseño del curso y son las bases sobre las que se asientan las metas de aprendizaje y capacitación.
- Sirven para medir la eficacia del programa de formación, tanto en lo que se refiere a conocimientos, técnicas y actitudes como a los niveles mínimos aceptables que se esperan de los destinatarios de la formación y las condiciones en las que se van a evaluar los resultados.
- Sirven no sólo para comparar las necesidades formativas con el programa que se ha desarrollado garantizando así una formación válida, sino también para todo proceso de evaluación y revisión de la formación.

Por su parte, para crear las bases de los contenidos de la formación, el análisis de las demandas y necesidades de formación nos proporcionará una importante información sobre los trabajos, las tareas y el personal que los realiza. En este sentido, conviene señalar que no sólo es importante determinar el contenido de la formación, sino también y muy especialmente el nivel de actuación que se espera del destinatario de la formación para estar seguros de que esta última logrará el nivel requerido. Dichos contenidos deben centrar la acción de formación, fundamentalmente, en tres ámbitos concretos. En primer lugar, en los conocimientos profesionales, que son los contenidos que proporcionan los conocimientos específicos necesarios para realizar las tareas que integran cada puesto de trabajo. En segundo lugar, en el conocimiento de la propia empresa; en este caso nos referimos a los contenidos que proporcionan al trabajador el conocimiento de aquellos aspectos, técnicas y criterios que le permiten identificarse con la empresa y que dan sentido a su trabajo (filosofía de la empresa, organización, estructura, sistema...). En este sentido, resulta especialmente importante que el plan de formación continua a distancia apunte al conocimiento de aquellos aspectos que constituyen la cultura de la empresa y que tienen que ver con los comportamientos de la misma (terminología, rituales, etc.), las normas de trabajo y de relación, los valores dominantes y el clima o ambiente. Por último, nos referiremos a los contenidos que están estrictamente relacionados con la formación personal, y que proporcionan los conocimientos que, estando más allá de las técnicas profesionales, preparan a la persona en unos valores individuales

y sociales que le permitan integrarse en la comunidad laboral y en la cultura de la empresa.

Al margen del tipo de contenidos que formulemos, tendremos que ajustarnos a unos criterios para llevar a cabo el proceso de selección y elaboración de los mismos en un programa de formación. Estos criterios deben, por un lado, atenerse a los objetivos fijados y, por otro, tener en cuenta las características del colectivo destinatario, su situación y entorno laboral y el tiempo disponible. Pero esta selección de los contenidos no es suficiente, es necesario además organizarlos y estructurarlos en función de los principios pedagógicos que garantizan la eficacia y la eficiencia de la formación.

3. *Metodología y recursos de la formación continua a distancia en la empresa*

Por estrategias metodológicas se entiende el conjunto de situaciones y actuaciones que los formadores preparan y realizan durante el proceso de formación para lograr que los trabajadores alcancen los conocimientos, las habilidades o las actitudes previstas. Esta fase de la planificación de la formación continua exige coherencia con los objetivos y contenidos antes seleccionados. En esta fase del plan de formación, el formador debe considerar no sólo cuáles son los recursos que mejor se adecúan a cada uno de los contenidos que pretenden alcanzarse, sino también qué estrategias metodológicas permitirían facilitar el aprendizaje, esto es, conseguir alcanzar los objetivos previamente planificados.

Hasta hace pocos años, la formación a distancia sólo contaba con el material impreso como único recurso didáctico y de apoyo al aprendizaje. Actualmente, sin embargo, además de seguir utilizando el material impreso, ha incorporado todos los métodos y soportes que ha aportado el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y, muy especialmente, los sistemas multimedia.

Con independencia de la metodología que se haya elegido, la formación continua a distancia debe regirse por los mismos principios que regulan cualquier tipo de aprendizaje adulto, es decir, deberá tener en cuenta aspectos relacionados con la autoformación, la participación, la actividad, la funcionalidad y la economía (Colom, A. y otros, 1994, pp. 83-84). Por lo que se refiere a la clasificación de las metodologías de la formación continua, se pueden organizar según diferentes criterios. Desde nuestro punto de vista, consideramos que la selección de metodologías que mejor responde a los intereses de una formación continua a distancia es la que tiene en cuenta los

tres tipos objetivos de la formación que ya hemos señalado anteriormente. En consecuencia, también encontraremos tres tipos diferentes de metodologías de formación. Por un lado, las metodologías vinculadas al saber, que sirven para facilitar al formando la integración, interiorización y adquisición de unos conocimientos que contribuyan a la actualización de su puesto de trabajo con vistas al logro de una mayor eficacia en el desempeño de su tarea profesional. Los recursos que pueden apoyar este tipo de metodología son, por ejemplo, el material didáctico escrito que se envía a través del correo postal, o la utilización de Internet o la vídeo-conferencia como instrumentos para conseguir información y conocimientos. Por otro lado, destacaremos las metodologías relacionadas con el saber-hacer. Aunque en este caso caben matizaciones entre la adquisición de competencias puntuales y procesuales, en este apartado predominan las metodologías de tipo activo, donde se ejecutan acciones repetidamente y se da la posibilidad de verificar la idoneidad de las acciones realizadas, como la enseñanza asistida por ordenador, y todo tipo de equipamiento multimedia. Por último, mencionamos las metodologías relacionadas con el logro de actitudes. Este tipo de metodología puede ser, por un lado, de referencia personal y en este caso demandarán metodologías con alta iniciativa del sujeto, tales como las fundamentales en materias de autoformación, además de las dependientes de la proyección directa del formador y del grupo sobre el individuo. La metodología de simulación mediante vídeo interactivo respondería a las condiciones indicadas. Pero además, podemos encontrarnos con las metodologías de referencia social. En este caso, la interacción y comunicación del grupo sería importante, por tanto habrá que contemplar las posibilidades de intercambio de experiencias; en este sentido puede ser interesante utilizar vídeo-disco interactivo y las posibilidades que ofrece Internet en este sentido.

Sea cual sea la metodología utilizada, la formación a distancia se presenta como una metodología individualizada. Este principio supone la posibilidad de que los diferentes formandos que integran un grupo de aprendizaje tengan una distinta base cultural; posean un diferente grado de conocimiento de algunas materias, o diferente ritmo de aprendizaje. Este tipo de formación también brinda la posibilidad de decidir no sólo sobre el momento, sino también sobre el lugar más adecuado para desarrollar el proceso de aprendizaje. Asimismo, los últimos estudios realizados en torno al uso de medios audiovisuales para el aprendizaje de adultos han demostrado su gran eficacia para reforzar la memoria y recordar lo aprendido, que es uno de los aspectos en los que los adultos en formación presentan mayor dificultad.

La importancia de la evaluación en la formación continua

En la educación y en la formación reglada los conocimientos adquiridos y los mismos procesos de aprendizaje se ven sometidos a evaluaciones periódicas que permiten acreditar y reconocer socialmente los niveles de enseñanza que las personas adquieren. Una parte importante del prestigio social que las instituciones educativas poseen, desde el punto de vista de la calidad de la enseñanza que imparten, procede del sistema de evaluación que se aplica en paralelo al sistema de enseñanza.

En la cultura empresarial el control de la calidad de los productos en tanto instrumento de evaluación incorporado a los procesos de producción es una práctica consolidada y que en gran medida en las organizaciones industriales de producción se ha incorporado ya a los instrumentos industriales y a la maquinaria, primero como una aplicación práctica de la 'mecánica física o química' (los termostatos, las válvulas de las calderas y otros tipos de controles automáticos) y más recientemente por la medición de los programas informáticos, software capaces no sólo de controlar actividades productivas muy complejas, sino también de medir automáticamente la calidad de los resultados corrigiendo fallos y mejorando los rendimientos.

En la formación continua, sin embargo, la evaluación de los programas de aprendizaje y de las prácticas que los acompañan en su aplicación requiere todavía un esfuerzo de rigor metodológico. La encuesta sobre Formación Continua (1995) obtiene una gran parte de su información en base a la mejora del clima de las empresas, al nivel de la satisfacción de los participantes, pero cuando se pretende comprobar el grado de aplicación que tienen los nuevos conocimientos en el desempeño de las tareas, la información se limita a las apreciaciones subjetivas de los propios participantes o de sus inmediatos superiores. Parece evidente, por tanto, que deben desarrollarse mecanismos y técnicas de obtención de información que permitan una más amplia y completa evaluación de la formación profesional que se recibe en el puesto de trabajo.

La evaluación se entiende como la base del éxito de la formación continua cuando no se concibe como una parte del proceso planificador, y mucho menos como su última parte, sino como actividad que envuelve todo el proceso, una actividad constante, dinámica, sistemática y flexible de recogida de información sobre la marcha del proceso planificador en todas y cada una de las fases, y la estimación de la valía o mérito de las mismas en orden a la toma de decisiones al respecto. (Merino Fernández, 1997: 261)

Por tanto tampoco puede ser concebida como una simple medición de los resultados de la formación, sino que se trata de una tarea de señalamiento que aparece antes de la planificación, en la fase de diagnóstico de necesidades, para mantenerse durante la planificación y la aplicación de la formación, además, lógicamente, de los resultados.

En el marco de esta perspectiva podemos decir que:

- La evaluación no es una actividad terminal y puntual sino procesual, donde se realiza también una evaluación final.
- Es el termómetro que nos va indicando el pulso o la marcha de la planificación, tanto en las fases de diagnóstico como en las referidas a la ejecución y logro de resultados.

Por tanto, permitirá en cada momento, no sólo comparar la situación real con la situación prevista inicial, sino también tomar las decisiones necesarias para afianzar algunos procesos o recursos, o reorientarlos y corregirlos, en su caso.

Concebimos, pues, la evaluación como la comparación de lo que ha sucedido hasta la fecha, con lo que se espera obtener por medio del programa formativo una vez que éste se haya realizado. Las dos reglas fundamentales son observar y comparar, lo cual requiere de un sistema de medidas con el fin de hacer posible la comparación. Dentro de este proceso existen unos propósitos básicos en la evaluación que, según enumeran Talbot y Ellis, son:

- Determinar si los objetivos y contenidos de las acciones formativas son coherentes con las necesidades detectadas en la organización.
- Valorar si los objetivos fijados se están consiguiendo de la forma más efectiva y económica.
- En el caso de que lo anterior no se dé, identificar los cambios y modificaciones necesarias para su mejora.
- Otro propósito de la evaluación que no se ha de pasar por alto es la mejora de los procesos de aprendizaje como vía de perfeccionamiento de la formación. (Talbot y Ellis, 1969)

De la misma manera que anteriormente indicamos la necesidad de la formación continua, la necesidad de evaluaciones rigurosas está fuera de toda duda. Ello viene justificado por varias razones: porque proporciona datos para justificar los gastos en formación y permite hacer efectiva la in-

versión en formación, dato que se vuelve más decisivo a medida que las empresas aumentan su atención hacia el coste de formación. Proporciona retroalimentación sobre la adecuación del plan de formación, con lo que permite mejorar futuras inversiones. Supervisa el aprendizaje y otros procesos de los participantes durante la formación e indica el grado de consecución de los objetivos y la posible presencia de necesidades de formación no cubiertas. Todas estas razones demuestran la necesidad de una evaluación integrada en los procesos formativos.

Sin embargo, las dificultades que comporta y añade la evaluación a las acciones formativas que se realizan en las empresas dan argumentos para no realizarla:

- Se dice que el principal propósito de la evaluación es ‘probar’ que la formación ha sido útil, reduciendo a este propósito el estadio final de la formación.
- La evaluación y la formación, se afirma, son actividades separadas, y el que la formación sea necesaria no incluye necesariamente que la evaluación lo sea.
- El comportamiento de los participantes y otras variables que intervienen, por exigencias de la evaluación, han de ser ‘definibles, controlables y medibles’ y así los participantes son considerados como meros receptores pasivos de la formación.
- La evaluación hace que los procesos formativos estén estructurados y sean flexibles:
 - Los datos deben de ser ‘medibles’.
 - Los resultados deben de ser ‘científicamente válidos’.
 - La ‘autoridad’ que financia no acepta incertidumbres.

Desafortunadamente, a menudo, esas consideraciones conducen al abandono de los esfuerzos por implantar una evaluación sistemática. Frente a esta posición negativa existen otros argumentos que apoyan la necesidad de la evaluación como elemento fundamental para lograr un programa de formación realmente eficaz:

1. Mejorar la formación, y no probarla o desaprobala.
2. La evaluación ha de basarse en una rigurosa identificación de las necesidades de formación, y en un conjunto claro de objetivos de formación expresados, si es posible, en términos medibles.

3. La evaluación ha de planificarse al mismo tiempo que el programa de formación y ha de constituir una parte integral de la totalidad del mismo, desde su inicio hasta el final. Es decir, evaluación y formación han de estar integradas y no separadas.
4. El diseño del proceso de evaluación ha de incluir:
 - La valoración de todos los elementos implicados.
 - La aplicación cooperativa, con la participación de todos los afectados por la formación.
 - La consideración de todas las fases de aplicación, para así cubrir el proceso en toda su amplitud, especialmente una vez que la formación ha finalizado.
 - La selección de aquellos métodos de evaluación que sean más efectivos para los objetivos planteados.
5. Todo enfoque pragmático de la evaluación ha de identificar y recoger los principales costes implicados en la formación, y examinar los beneficios con la máxima amplitud: desde los resultados inmediatos hasta los resultados diferidos y menos controlables.
6. La evaluación debería seguir el diseño más riguroso y científico posible, siempre en la línea del análisis «antes y después», pero por otro lado,
7. La evaluación y la formación han de mantenerse tan flexibles como sea necesario para posibilitar que cada persona responda a las necesidades de la otra, incluyendo las circunstancias no previstas.
8. Los participantes han de ser considerados como potenciales determinantes activos de acontecimientos, y no como simples destinatarios pasivos de la formación.

Queda así definida la evaluación como un aspecto importante de la formación continua, es más se añade a ésta como un instrumento más de formación. Lejos de considerarla como el acto final de un proceso donde lo único que se valora son los resultados de este proceso, es necesario considerarla como parte de un proceso o continuo que tiene por objeto: corregir los fallos, reforzar aspectos y reajustar los tipos de actividad; en este sentido podemos llamarla evaluación formativa, tal y como pone de relieve Casanova (1995: 14), que necesariamente desemboca en «aprender a aprender», base de la formación permanente.

Modalidades de evaluación de la formación continua en la empresa

Toda evaluación de un proceso o un bien mide el grado en el que dicho proceso o bien ha producido la satisfacción de una necesidad. Se puede hablar de evaluación objetiva cuando se mide directa o indirectamente con procedimientos diseñados para ello el grado de satisfacción de la necesidad. En el caso de ser el necesitado que ha demandado un bien el que opina sobre el punto en que ha sido satisfecha su necesidad, podemos hablar de evaluación subjetiva.

En la formación continua cabe distinguir dos modos de evaluación de los procesos formativos que se corresponden con los dos modelos de formación ya citados: el modelo de alternancia temporal y modelo simultáneo de formación y trabajo. En el primer modelo la evaluación se realiza sobre los dos tiempos de trabajo y su valoración correspondiente, ya que las diferencias entre los dos valores expresa la eficacia de una formación unida, y difícilmente separable de la práctica (trabajo) precedente. En el modelo simultáneo la evaluación se plantea entre la relación oferta/demanda donde el trabajo pide y la formación ofrece, es éste el modelo que tomemos como referencia para el tema que nos ocupa de la evaluación de la formación permanente en la empresa. La evaluación se basa en cuatro dimensiones y cuatro objetivos: la dimensión del trabajador, la del empresario, la del formador y la de la sociedad que se corresponden con los objetivos del desarrollo de las capacidades, el beneficio de la empresa, el cumplimiento del programa y el bien social.

No queremos decir con esto que las dimensiones citadas cumplan única y exclusivamente los objetivos que asignamos a cada una de ellas. Aunque esto ocurre de manera prioritaria y específica, indirectamente todas las dimensiones tienden al objetivo secundario del bien social, así como la dimensión del trabajador también pretende el cumplimiento del programa al que se somete.

Por otro lado, podemos señalar cuatro áreas desde donde se abordan los aspectos que intervienen en la evaluación de la formación continua a distancia en las organizaciones o empresas:

¿Quién realiza la evaluación? ¿Cuándo se realiza la evaluación? ¿Qué aspectos son evaluados? ¿Cómo se evalúa?

En relación con el quién evalúa cabe distinguir una evaluación *interna* que se realiza en el proceso mismo de formación, de una evaluación *externa* que realizan otros sobre el sistema formativo. Dentro de la evaluación interna cabe distinguir: (1) una autoevaluación que realizan los formandos sobre sus progresos formativos, (2) una autoevaluación que realizan profe-

sores y tutores sobre el proceso de enseñanza que realizan, (3) las evaluaciones que los formandos pueden realizar sobre la actividad de enseñar de los formadores y sobre el proceso correspondiente, (4) las evaluaciones que realizan los formadores sobre el proceso de aprender que realizan los formandos y sobre los materiales pedagógicos empleados, (5) la autoevaluación que realiza el sistema formativo sobre la actividad de enseñar que lleva a cabo y sobre la de aprender su resultado que es aprender

Respecto al cuándo se realiza la evaluación, ya hemos señalado que forma parte de un continuo donde la evaluación es algo que debe aplicarse en cada etapa de la planificación formativa, por tanto ha de ser una evaluación continua e integrada, que se realiza desde la etapa del diagnóstico hasta la consecución de los objetivos, o sea, el resultado final. En este sentido el evaluador se apoya en los resultados de cada fase para continuar con la siguiente y por tanto la evaluación tiene un carácter predictivo.

Al considerar los aspectos que se evalúan se puede distinguir:

- 1.º Una evaluación de los *factores* —input—: tecnología, materiales, soportes, espacios, tiempos, metodologías, profesores, tutores, y en el caso de los formandos la edad, el sexo, la condición socio-económica, empresa donde se realizan los cursos, etc.
- 2.º La evaluación del *proceso* o la actividad de enseñar y de aprender. En relación con las fases de el proceso formativo, cabe distinguir: la evaluación *diagnóstica*, la evaluación del *proyecto* y de la *planificación* de la formación, la evaluación de la *ejecución* y la evaluación de los *resultados*.

El cómo se evalúa forma parte de lo que son las técnicas y procedimientos de valoración que desde las consideraciones ya enunciadas, auto-evaluación y heteroevaluación, se apoyan en las distintas metodologías: cualitativas y cuantitativas.

Bibliografía

- AA.VV. (1995). *Enseñar y aprender. Hacia una sociedad cognitiva*. Comisión de las Comunidades Europeas: Bruselas.
- Bernhard, H. B & Ingols, C. A. (1989). Cómo realizar un plan de formación táctico y estratégico. *Harvard-Deusto Business Review*.
- Buckley, R. & Caple, J. (1991). *La formación. Teoría y práctica*. Madrid: Díaz Santos.

- Castillejo, J. L. (1998). *La formación en la empresa*. San Sebastián: VII Cursos de Verano.
- Colom, A., Sarramona, J. & Vázquez, G. (1994). *Estrategias de formación en la empresa*. Madrid: Narcea.
- Edwards y otros (1983). *Manpowerplanning*. London: Wiley & Sons.
- Casanova, M. A. (1995). *Manual de evaluación educativa*. Madrid: La Muralla.
- García Aretio, L. (1994). *Educación a distancia hoy*. Madrid: UNED, Educación Permanente.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in organizations*. California: Brooks-Cole.
- Kenny, J. & Reid, M. (1986). *Training interventions*. London: Institute of Personnel Management.
- Laird, D. (1985). *Approaches to training & development*. N. York: Addison-Wesley.
- Marchioni, M. (1987). *Planificación social y organización de la comunidad*. Madrid: Popular.
- Merino Fernández, J. V. (1997). *Programas de animación sociocultural*. Madrid: Narcea.
- Pineda, P. (1995). *Auditoría de la formación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Savater, F. (1997). *El valor de educar*. Madrid: Ariel.
- Sengse, P. (1996). *Quinta disciplina*. Granica.