

Juan Pablo VENTOSA FRANQUÉS

PRÁCTICAS DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN
ORIENTADA A RESULTADOS: UN ESTUDIO
REPRESENTATIVO DE EMPRESAS DEL IBEX 35

*Tesis doctoral
dirigida por
Dr. Gabriel GINEBRA SERRABOU*

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
*Programa de doctorado en Humanidades y Ciencias Sociales
Departamento de Empresa y Economía*

2017

*Sólo hay algo más caro que formar a las personas y que se marchen:
no formarlos y que se queden.*

HENRY FORD

*Ha llegado la hora de dar el salto. Pasar de centrarnos en lo que
los empleados deben aprender a centrarnos en lo que deben hacer.*

DANA G. ROBINSON

Resumen

El propósito del estudio consiste en identificar mejores prácticas de aplicación de la Formación como herramienta con impacto en objetivos de negocio. Se comienza realizando una definición de formación orientada a resultados y se describen los principales modelos existentes para evaluar su impacto.

Para ello se estudian 15 empresas del IBEX 35 a partir de entrevistas semiestructuradas de sus respuestas a un cuestionario complementario. Se extraen conclusiones y se emiten recomendaciones de cara a la práctica de los profesionales de la formación y el desarrollo del Talento.

Resum

El propòsit de l'estudi consisteix en identificar millors practiques d'aplicació de la Formació com a eina amb impacte en objectius de negoci. Es comença realitzant una definició de formació orientada a resultats i es descriuen els principals models existents per avaluar el seu impacte.

S'estudien 15 empreses del IBEX 35 a partir d'entrevistes semiestructurades i de les seves respostes a un qüestionari complementari. S'extrauen conclusiones i s'emeten recomanacions de cara a la pràctica.

Abstract

The purpose of this study is to identify best practices in the application of Training as a tool with impact on business goals. The paper begins by defining Results Oriented Training and describes the most important existing models to evaluate the impact.

15 IBEX 35 companies were studied based on the answers from to semi-structured interviews and a complementary questionnaire. Conclusions are extracted and recommendations are issued for practical issues.

Palabras claves / Keywords

Definición de Formación – Modelos de evaluación de la Formación – Transferencia de la formación – Formación orientada a resultados – Formación y resultados de negocio – Kirkpatrick- ROI de la Formación – Mejores prácticas en formación.

Training – Training evaluation models – Transfer of Training – Results oriented Training – Training and business results – Kirkpatrick – ROI in Training – Best practices in Training.

Sumario

Introducción	11
CAPÍTULO I. FORMACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS: DE LA PERIFERIA A LA CENTRALIDAD.	19
1. Introducción	21
2. De la formación y términos afines	21
3. Definición de términos	22
4. La Formación orientada a Resultados	24
5. ¿Cómo orientar la Formación a Resultados?	26
5.1 Un modelo operativo para acercar la Formación a Resultados	28
6. Los Resultados a los que la Formación se orienta	31
6.1 El Talento como recurso	31
7. La Con-Formación del Talento como recurso estratégico	33
8. Inversión en Formación y Eficiencia organizacional	34
9. La Formación orientada a Resultados es Formación de Calidad	40
10. La necesidad de evaluar	43
11. A modo de conclusión	43
CAPÍTULO II. LA EVALUACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA FAVORECER EL IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN RESULTADOS.	45
1. Introducción	47
2. Definición de Evaluación	48
2.1 Definiciones centradas en la correspondencia entre el planteamiento y el resultado	49
3. Una definición integradora de Evaluación	52
4. Objetivos de la evaluación	54
5. La evaluación como proceso continuo	54
6. Evaluación de la Calidad de la Formación	57
7. Auditoría de la Formación	63
8. Metaevaluación de la Formación	66
8.1 El modelo "Meta-Evaluation Checklist" (MEC)	66
8.2 El modelo "Key Evaluation Checklist" (KEC)	66
8.3 Otros modelos de auditoría de la Formación	67
9. Modelos operativos de Evaluación de la Formación	70
9.1 Modelo de evaluación de la Formación de Kirkpatrick	71
9.1.1 El modelo en detalle	71
9.2 Aportaciones y complementos al modelo de Kirkpatrick	76

9.3	Observaciones críticas al modelo de Kirkpatrick	79
9.4	Modelos ampliados de nivel 3 (transferencia)	80
9.5	Modelos ampliados de nivel 4 (Resultados)	88
10.	El modelo de evaluación de Resultados de Phillips	88
10.1	¿Cómo funciona el modelo orientado a medir los Resultados?	92
10.2	Aportaciones y complementos al modelo de Phillips	93

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE PRÁCTICAS DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS. Enfoque metodológico.97

1.	Introducción	99
2.	Objetivo de la Investigación	100
3.	¿Qué es Metodología?	101
4.	Nivel de la Investigación llevada a cabo	102
5.	Enfoque de la Investigación	103
6.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	106
6.1	Los cuestionarios estandarizados	106
6.1.1	Cuestionario utilizado en el estudio de campo	107
6.2	Las entrevistas semiestructuradas	109
6.2.1	Entrevista semiestructurada que hemos empleado en el estudio de campo	111
7.	Tipo de muestreo realizado	112
8.	Procesamiento de la información obtenida	113
8.1	Operativa de la investigación	114

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE PRÁCTICAS DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS. Conclusiones y líneas de investigación futuras. 117

1.	Introducción	118
2.	Conclusiones en base a la investigación realizada	119
3.	25 recomendaciones fruto de esta tesis doctoral	146
4.	Síntesis de las conclusiones	148
5.	Futuras líneas de investigación	150

REFERENCIAS	151
Bibliografía.....	153
ANEXO	161
ANEXO I. OTROS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN	163
ANEXO II. CARTA PRESENTACIÓN INVITANDO A PARTICIPAR EN LA INVESTIGACIÓN	176
ANEXO III. FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	178
ANEXO IV. RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS	185
ANEXO V. FORMATO DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN EMPLEADO	242
ANEXO VI. RESPUESTAS TABULADAS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	247
ANEXO VII. FICHAS DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS	266

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema básico de las implicaciones del proceso de evaluación de un	56
Figura 2: Modelo de Ingeniería de la Formación	59
Figura 3: Contexto sociocultural y económico de la educación	60
Figura 4: Modelo de Mamolar	61
Figura 5: Procesos de los tipos de evaluación	62
Figura 6: Resultados de los tipos de evaluación	62
Figura 7: Análisis integral.....	64
Figura 8: Análisis Integral.....	66
Figura 9: Modelo Holístico de Evaluación.....	68
Figura 10: Modelos EIFO y Wade.....	69
Figura 11: Modelos de evaluación de impacto	70
Figura 12: Transfer of training.....	81
Figura 13: Factores que afectan a la transferencia del aprendizaje	84
Figura 14: Resumen de los modelos comentados hasta ahora.....	84
Figura 15: Modelo de Quesada	85
Figura 16: Modelo de transferencia de la formación.....	86
Figura 17: Transferencia	87
Figura 18: Modelo del proceso del ROI	92
Figura 19: Diferencias entre las características de los enfoques de una investigación cualitativa y una cuantitativa	105
Figura 20: Disciplinas y preguntas	112

Introducción

La tesis doctoral que tiene entre sus manos es fruto del empeñamiento de su autor. Como miembro de una familia de doctores, formadores y académicos y consultor de profesión, nos impusimos el reto de conseguir esta tesis doctoral por varias razones. Sirvan las siguientes como justificación.

En primer lugar, para seguir la tradición familiar: hijo de Doctores y la madre de mi hijo llegó a ser Doctora. La segunda razón fue para capitalizar la experiencia profesional en la que contamos con la oportunidad de trabajar codo con codo con alguno de los principales autores citados en esta tesis. Tradujimos, prologamos e incluso escribimos algún capítulo con Kirkpatrick y con Phillips. Nos formamos con ellos así como también tuvimos la oportunidad de hacerlo con Pollock.

La tercera causa por la que decidimos comprometernos con un proyecto de semejante envergadura fue para dotar del rigor necesario las diferentes intervenciones en las que como consultor venimos participando. Y no solo por un egoísmo sano, también para difundir marcos teóricos apropiados, hechos y datos que permitan avalar las afirmaciones y, sobre todo, para proporcionar una adecuada contextualización al entorno empresarial. Una investigación comparada entre las principales empresas del país era una asignatura pendiente en el sector de la Formación.

Por último, y no por ello menos importante, también emprendimos esta tesis por un punto de inconsciencia por nuestro desconocimiento previo sobre el esfuerzo necesario para desarrollar una tesis doctoral, para compatibilizarla con una profesión altamente demandante y para seguir prestando la atención que una familia requiere.

El tema central de la investigación es la evaluación de la Formación, más específicamente, la Formación orientada a Resultados. Queremos descubrir si la Formación gestionada por las grandes empresas es Formación de calidad y si logra los resultados esperados.

Pretendemos descubrir qué hacen las grandes organizaciones españolas, muchas de ellas ya globales, a la hora de gestionar Formación orientada a Resultados, es decir, Formación de calidad. Queremos comprobar, y desmitificar si procede, que las grandes empresas hacen buena Formación. Sospechamos que unas sí y las otras, no tanto.

La finalidad –y aportación– de este estudio es acercarnos a empresas para averiguar a qué dan valor, cuáles son sus aspectos claves y cómo proceden los responsables del desarrollo en grandes compañías para conseguir que sus programas de Formación y desarrollo obtengan impacto en sus organizaciones.

Alguno de los temas más destacados de esta tesis doctoral son analizar la evaluación de la formación y destacar el modelo 6D. Pero su valor diferencial, más allá de la recopilación de los diferentes autores que han investigado el tema, es el hecho de centrarnos en el mundo de la empresa. Hemos investigado de manera

comparada a las principales empresas del país para, en resumen, aprender de sus responsables e identificar mejores prácticas para compartirlas en esta tesis.

Nuestras hipótesis de partida nacen de la experiencia en la consultoría y de nuestro trato profesional continuado con directivos de formación y de RRHH de diferentes empresas de este país y en Latinoamérica. Cuando se conoce de primera mano y se han vivido de cerca sus problemas en torno al Talento y su desarrollo en sus organizaciones y se ha seguido cómo evolucionaron las medidas adoptadas, se acaba con ganas de recoger la experiencia acumulada y de encontrar explicaciones de lo visto.

El objetivo es explicativo, pero también -diríamos sobre todo- “aplicativo” y “preventivo”, en el sentido de concluir en algunas ideas que ayuden, que puedan beneficiar a otros profesionales en contextos similares.

¿Qué hipótesis trataremos de someter a prueba en esta investigación que nos ayudarán a poner en orden nuestra experiencia?. Esto es, a confirmar o no ideas recogidas a lo largo de los años o responder a preguntas con la ayuda de datos enumerados, estructurados y contrastados.

Enumeraremos las hipótesis que planteamos y las comentamos brevemente como preámbulo al estudio que seguirá.

Hipótesis planteadas.

- Las empresas estudiadas están en el mismo o similar grado de madurez a la hora de ejecutar la Formación en sus respectivas organizaciones.
- La visión del responsable de formación sobre la misma (su capacidad de aporte) es similar en las empresas estudiadas.
- Existe un grado similar de orientación al cliente que es demostrable en la práctica formativa en las empresas estudiadas.
- La formación realizada en las empresas estudiadas es eficiente (impacta en resultados) y eficaz (se ajusta a criterios de calidad / economía de recursos).
- Las empresas estudiadas evalúan la formación que realizan.

Las cinco hipótesis planteadas tienen que ver con lo que llamamos genéricamente y como paraguas de las cinco: Formación madura o Formación orientada a resultados y que tiene que ver con el “grado de madurez” de la función Formación en la empresa. El concepto lo explicaremos con detenimiento en su momento.

Nuestra pregunta principal fue comprobar si empresas con similar posición en el ranking de éxito tienen similar concepción de la Formación. ¿La ven como algo estratégico o se limitan a verla como algo táctico u operativo?

La pregunta central y las cinco hipótesis se ponen a prueba investigando en diversos frentes: la inversión dedicada, el concepto que el propio responsable tenía de la misma, la exigencia de los clientes internos, la exigencia en calidad de procesos en evaluación.

El primer frente nos llevó a preguntas como: ¿Dedican el mismo esfuerzo relativo a la formación? ¿Invierten esfuerzos y cantidades similares?. En cualquier caso más allá del dato público de las memorias nos interesó encontrar la justificación del mismo. ¿Qué lleva a determinadas Organizaciones a invertir más o menos, a mantener tasas en situaciones de crisis o al contrario a disminuirlas en periodos de bonanza interna? Nuestra idea de partida es que las creencias acaban convirtiéndose en acciones por lo tanto creencias pobres acerca de la Formación y su capacidad para aportar valor, llevan a estrategias pobres de formación. Al contrario profesionales con creencia firme en la capacidad de aportar valor de la Formación serían capaces de mantener líneas de inversión más claras a lo largo del tiempo y tasas de la misma más ventajosas. Trataremos de comprobarlo.

El segundo frente nos condujo a preguntas relacionadas con la evidencia de actuación consecuente de las empresas con su respectiva visión del valor de la formación -sea cual sea esta-. Quisimos meternos aquí en el tema de la calidad del proceso y de las prácticas formativas. ¿Empresas con conceptos pobres de formación dedican menos cuidado a sus procesos -lo justo exigido por ley por ejemplo- que las empresas con conceptos más ricos? o al contrario: ¿aquellas que creen en un mayor valor de aportación lo demuestran cuidando de otra manera la forma y el proceso? Quizá nos encontraríamos aquí con la paradoja tantas veces comprobada de que hay quien confundiendo fines con medios realiza por norma formación sin valor alguno pero envuelta en celofán. ¿Hasta qué punto pues está correlacionado valor otorgado y consecuente práctica de calidad? Trataremos de comprobarlo.

El tercer frente de investigación nos indujo a recabar datos acerca de la influencia de la percepción del cliente de la formación sobre la misma. Si la formación tiene un destinatario que actúa como cliente (esto es: tiene una necesidad que la formación puede resolver, el dinero para invertir y la autoridad suficiente para decidir o influir sobre decisiones que le afectan en cuanto al modo de aplicación por ejemplo) ¿hasta qué punto dicho cliente interno (CD, directores) manda sobre la función formación, exige y pide cuentas o simplemente es un cliente paciente que se conforma? ¿Es cierto que en las empresas a cuyos responsables de formación me acerqué tienen clientes internos exigentes ante los que se rinden cuentas? ¿Se parece el approach a los mismos en las diferentes empresas estudiadas? Trataremos de comprobarlo.

El cuarto frente de investigación nos aconsejó recabar datos y pruebas sobre si las empresas estudiadas cerraban o no el ciclo que iniciara con la necesidad o la expectativa del cliente, la necesidad descubierta o el problema manifestado a los que la formación respondía. ¿Se evalúa suficientemente y con rigor en las mejores empresas? ¿Gestionan la misma con datos provenientes de su impacto o de su aplicación de su rentabilidad? Trataremos de comprobarlo.

El estudio se ha llevado a cabo combinando dos instrumentos de recogida de datos: por un lado, un cuestionario sobre la evaluación de la Formación y, por otro, una entrevista semiestructurada en profundidad. Además, alguna de las empresas entrevistadas han compartido información escrita como reportes, memorias e incluso catálogos de Formación interna.

La principal dificultad a la hora de realizar la investigación objeto de estudio ha sido la confidencialidad impuesta por el proceso al estudiar a empresas de primera línea, con alta sensibilidad por la confidencialidad de la información y por la competencia de otras empresas del mismo sector.

A pesar de la predisposición de los entrevistados, no ha sido tarea fácil debido principalmente a que:

- La agenda de los directivos de estas empresas es muy compleja y no es sencillo conseguir un hueco de tres horas para un doctorando.
- La sede social de las empresas entrevistadas está en Barcelona (4), Bilbao (1) y Madrid (10). Esto nos ha obligado a viajar a estas ciudades en numerosas ocasiones ya que en alguna de las empresas analizadas realizamos más entrevistas de las previstas inicialmente.
- Como ciudadano español y residente mexicano, mi agenda se reparte entre ambos países por motivos profesionales. Ello ha añadido aún más complejidad a la ya de por sí tarea de llevar a cabo las entrevistas.

Hemos empleado un método de investigación mixto porque las dos herramientas se complementan y porque lo que cambia no es el objeto de estudio sino la perspectiva con la que se analiza.

La estructura de esta tesis doctoral es como sigue.

El capítulo I se centra en el concepto de Formación orientada a resultados. Distinguimos en él Formación de conceptos afines como educación, entrenamiento etc. Y ensayamos una definición de la misma después de revisar diversas definiciones encontradas en la literatura especializada revisada y que recogemos en el apartado de referencias. Una vez definido el campo de investigación lo restringimos a lo que llamo "Formación orientada a resultados". No toda la formación es orientada a resultados. Sus notas distintivas son motivo de consideraciones en el apartado. Dichas consideraciones nos llevan a tratar de los resultados a los que dicha formación se orienta que son, en gran medida, los que se refieren a la mejora de la calidad del Talento. La con-formación del Talento (en tanto medio) y la mejora de la eficiencia organizacional (en tanto fin) como resultados de los esfuerzos de la formación son parte importante de nuestra aproximación a la formación orientada a resultados que es al mismo tiempo y por definición una formación "de calidad" comprobable mediante evaluación. Finalizamos el capítulo tratando de la necesidad de evaluarla.

En el capítulo II se profundiza en el concepto de evaluación de la Formación. Hacemos un exhaustivo recorrido por las definiciones de la misma (enumeración y clasificación) y llegamos a una definición integradora. Este punto de partida nos permite describir a continuación los objetivos de la evaluación que ligamos con los objetivos de la formación orientada a resultados que tratamos en el anterior capítulo. Se resalta y describe a continuación dos características de la evaluación seriamente planteada -de acuerdo a nuestra definición de la misma- que son: primero que debe ser contemplada como un proceso continuo y no como un conjunto de acciones aisladas y segundo que debe ser contemplada como un mecanismo para evaluar la calidad de la formación en tanto formación con impacto en resultados. Una vez realizada la definición de lo que consideramos evaluación excelente y distinguida ésta de la auditoría de la formación concepto afín pero no el considerado en este estudio, paso a describir los principales modelos de evaluación existentes. Comenzamos con los de Metaevaluación y seguimos con los operativos. Se destaca entre estos el de D.Kirkpatrick por parecernos el “state of the art” de la evaluación y el modelo con más uso hoy día entre los profesionales. Describimos el modelo en detalle, recogemos algunas de las aportaciones críticas al mismo y los principales modelos ampliados surgidos del modelo original. Finalizamos tratando en detalle el modelo de evaluación de resultados de J.Phillips de igual modo con descripción del mismo, aproximaciones críticas y modelos secundarios. Concluimos el capítulo mencionando otros modelos de evaluación encontrados y menos conocidos que todos los descritos anteriormente y concluyendo con algunas consideraciones personales sobre el tema.

El capítulo III está dedicado a introducir la investigación realizada desde el punto de vista metodológico. Centramos el objetivo de la investigación ya mencionado en la introducción y el método de investigación utilizado por comparación con otros modelos posibles. Describimos a continuación los instrumentos utilizados: cuestionario y entrevistas semiestructuradas justificando la razón de su elección y describiéndolos en detalle. Acabamos el capítulo describiendo y justificando la selección de la muestra de empresas investigadas y cómo tratamos la información obtenida aplicando los instrumentos que diseñamos.

En el capítulo IV, centro de la tesis, recogemos un resumen de los resultados y discutimos las conclusiones a las que llegamos en la investigación, nos remitimos a los anexos (por cantidad de información existente) para el examen de toda la información que nos permitió llegar a los mismos. Hacemos como colofón 25 recomendaciones fruto de la tesis doctoral que presentamos y que responden al objetivo “aplicativo” y “preventivo” de nuestra investigación tal como comentamos al inicio de la introducción. Como colofón de este capítulo central apuntamos algunas líneas de investigación surgidas de algunos planteamientos no suficientemente claros o que necesitan de datos complementarios y que nos parecen interesante sugerir para futuras investigaciones.

En los anexos se incluyen tanto los formatos del cuestionario como de la entrevista semiestructurada así como también las respuestas de cada una de las diferentes empresas que han participado en este estudio y la lista de figuras ilustrativas que hemos utilizado en la redacción.

Agradecimientos

A mi padre, e.p.d., por estar ahí cuando te necesité. Gracias por predicar siempre con el ejemplo, por mostrarme que los retos nos hacen crecer, por demostrarme que la exigencia empieza por uno mismo y por hacerme comprender el deber de aprovechar todas las oportunidades, incluidas las de aprendizaje, que la vida nos brinda.

A mi madre, mujer ejemplar, madre de familia numerosa, destacada profesional y con dos licenciaturas. Por hacerme ver que los conocimientos sin valores no son suficientes, por alternar la emoción con la razón constantemente y por todo aquello que una buena madre hace por un hijo y que el hijo no ha sabido reconocerle.

A Isabel, mi esposa, luchadora incansable, compañera de fatigas, ejemplo de virtudes y madre de nuestras preciosas gemelas Ariadna y Natàlia. Por estar ahí siempre, por su complicidad en todos mis proyectos, por crecer siempre conmigo, por no renunciar a nada a pesar de las dificultades y por su capacidad de lucha.

A mi hijo Josep Maria. Por hacerme crecer como padre, por recordarme que yo también tuve su edad y por descubrirme que no todos somos iguales. Por mantener mi ilusión en que su talento es alto y su inteligencia la suficiente como para no desaprovecharlo. Por madurar día a día y por ser fiel a sus valores.

A Natàlia y Ariadna que, a pesar de su corta edad, cada día me permiten aprender de ellas. Por demostrarme que el ser humano es sentimiento y emoción. Por renovar mi ilusión en vivir. Por darme un sentido y una segunda oportunidad. Por dejarme quererlas.

Al Dr. Gabriel Ginebra. Por su paciencia durante el proceso de elaboración de esta tesis doctoral. Por saber estar, por responder a mis llamadas y por tolerar mis silencios. Por esas perlas de criterio que centraron este estudio y evitaron que me dispersara más de lo habitual. Por permitirme descubrir que más humildad y menos soberbia me harían crecer profesional y personalmente.

A los miembros del Tribunal que juzgará el valor aportado por esta tesis doctoral. A ellos, todavía por definir, por su generosidad en el tiempo dedicado y el valor de una retroalimentación enriquecedora.

A los verdaderos protagonistas de esta tesis, las personas entrevistadas. 18 personas de 15 empresas de primer nivel, excelentes profesionales todos ellos y buenos amigos algunos, que con su disposición a la hora de compartir toda la información solicitada y su interés en el tema me facilitaron el proceso de elaboración de esta tesis doctoral.

Ellos, los protagonistas a los que les estoy agradecido, son los siguientes:

Nombre	Empresa	Nombre	Empresa
Alfonso Bustos	BBVA	Juan Antonio Fernández	SACYR
Beatriz de Miguel	INDRA	Juan Ramón García	FERROVIAL
Carlos Pelegrín Fernández	IBERIA	Katia Muñoz	INDRA
David Payeras	GRIFOLS	Kepa Zubieta	IBERDROLA
Elvira Arango	MAPFRE	Margarita Pérez	BANC SABADELL
Ernesto Barrios	REPSOL	María Jesús Blasco	REPSOL
Fernando André	SUEZ / AGBAR	Marta Noheda	INDRA
Dr. Jesús Briones	CEPSA	Mercedes Jaén	TELEFONICA
José Ignacio Mora	BANKIA	Silvia Ciurana	CAIXABANK

A mi amigo Ignacio Pérez. Por ser como Pepito Grillo, por recordarme constantemente mi propósito. Por no dejarme abandonar en éste, ni en otros proyectos. Por su confianza, por su criterio, por su amistad. Por anticiparse en mis preocupaciones, por compartir algunas de mis responsabilidades, por sus desveladas pensando en mis situaciones.

Al resto de familia y amigos por compartir su experiencia, anhelo, curiosidad y buenos deseos. Unos ya doctores, otros en proceso y, por último, otros deseando que yo lo sea. Gracias Alejandro Olivera, Alex Ventosa, Alvaro Guitart, Àngels Mora, Antonio Ortega, Carlos González, Carlos Pelegrín Fernández, Cèlia Ventosa, Eutimio Morales, Francisco Villanueva, Ignacio Lacalle, Jerónimo Corral, Jordi García, Josep Pérez, Luis Bueno, Ramón Barrachina, Rosa María Frago...

A todos los que colaboraron conmigo en esta tesis. Desde el personal de la propia Universidad con su orientación hasta aquellos que colaboraron dando forma al documento final. Gracias M^a Lluïsa, Bàrbara y Ramón.

CAPÍTULO I.

FORMACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS: DE LA PERIFERIA A LA CENTRALIDAD.

1. Introducción

En el presente capítulo se pretende diferenciar el concepto de Formación del de otros afines y dar forma así a lo que debería ser una Formación orientada a Resultados, el concepto raíz de este trabajo.

Quizá la Formación no repercute directamente en los resultados de una empresa, pero sí en los empleados que los conseguirán. La persona es la única capaz de hacer que las cosas sucedan –o no– porque toma las pequeñas decisiones del día a día y ejecuta los procedimientos pero, sobre todo, es quien puede resolver o mejorar los procesos organizacionales.

Los individuos son el activo más valioso de las empresas. Su valor radica en las habilidades y capacidades que cada persona posee y puede desarrollar, las que se traducen en pensamientos y acciones que transforman su entorno. Esa es la razón por la que vale la pena invertir en su Formación y la necesidad en paralelo de evaluar los beneficios de la inversión en ella.

2. De la formación y términos afines

Si acudimos al Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (RAE), encontramos definiciones genéricas que ponen en el mismo saco, incluso considerándolos sinónimos, términos que la práctica profesional distingue.

Por “Formar”, la RAE entiende “adquirir más o menos desarrollo, aptitud y habilidades en lo físico y en lo moral. Criar, educar, adiestrar”. Es adecuado hablar de habilidades pero parecen inapropiados otros conceptos que intervienen en la definición, por poca discriminación.

Por “Educar”, la RAE entiende “desarrollar o perfeccionar las fuerzas físicas, las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos. Enseñar los buenos usos de la urbanidad y cortesía”. Suena correcto lo de los preceptos pero no debería limitarse a la infancia y a la juventud.

Por “Desarrollo”, la RAE entiende “dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral”. Estamos conformes con la expresión dar incremento de algo que existe de manera potencial o seminal.

Dejando a un lado descripciones generales y de manera más enfocada a nuestro estudio, algunos autores complementan estas definiciones y las relacionan de manera directa con el trabajo:

Según Buckley y Caple (1991) la Formación es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo. Es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada. Mientras que el Desarrollo es el crecimiento general y la intensificación de la técnica y capacidades de un individuo a través del aprendizaje consciente y definen la Educación como un proceso y una serie de actividades destinadas a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimientos técnicos, valores, comprensiones, factores que se desarrollan no solo con un campo de actividad reducido, sino que permite definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas.

En su libro “Administración de Recursos Humanos”, Chiavenato (2000) menciona que la *Educación* es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Habla incluso de la *Educación profesional* como una forma de preparar a las personas en su vida profesional y distingue tres etapas:

1. La Formación Profesional prepara al hombre para una profesión.
2. El Desarrollo profesional permite el perfeccionamiento de una carrera dentro de una determinada profesión.
3. El Entrenamiento ayuda a la persona a adaptarse para cumplir con un cargo o función.

Tal y como sostiene Pineda (2000) la *Formación* es un conjunto de actividades que tienen por objetivo asegurar la adquisición de capacidades prácticas, conocimientos y actitudes necesarias para ocupar un empleo en una profesión, función determinada en un grupo de profesiones en cualquier sector de la actividad económica.

Partiendo de estos elementos, es necesario establecer qué utilización de términos vamos a tomar en nuestro estudio para clarificar las posteriores conclusiones.

3. Definición de términos

En adelante, haremos referencia a “*Educación*” como un concepto que va más allá de la “*Formación*” y del “*Entrenamiento*”. La educación aporta “*cultura*” y asienta los valores básicos y necesarios para que una persona pueda desenvolverse y formar parte de la sociedad o, desde un punto de vista restringido, de un determinado grupo de ella (por ejemplo, de una empresa).

Educamos para transformar al niño en adulto, para convertirle en una persona autónoma capaz de vivir y cooperar con los demás. También lo hacemos para tener profesionales que trabajen “de manera distinta” a otros de su ramo porque son capaces de incluir el sabor que la empresa quiere dar a su acción. Para potenciar

esta característica, se utilizan determinados “*preceptos corporativos*”, códigos de conducta o “*Leadership Commitments*”, como se les prefiera llamar.

Cuando esta educación se hace bien, por ejemplo en una librería, acaba convirtiendo a los empleados en vendedores más atentos a los deseos de los clientes en la librería de la cadena A que a los vendedores de la cadena de librerías B que no lo han hecho o lo han hecho mal.

El “*Desarrollo*” es diferente de la Educación. Lo que desarrollamos son competencias en germen (potenciales) que servirán en situaciones que se presentarán en el futuro. Desarrollamos mediante una secuencia de aprendizajes lo que la persona o el profesional necesitará en un momento dado. Ya lo posee en alguna medida pero mientras tanto será parte de su bagaje de competencias latentes. Así, desarrollamos buenos jefes en gente que tiene cualidades incipientes para ello.

De acuerdo con Ginebra (2003 y 2013) la palabra Formación está asociada a un concepto de transmisión de conocimientos o, como máximo, a una idea de instrucción acerca de ciertas habilidades empresariales. Por el contrario, el concepto de Desarrollo nos transporta a una idea de mejora, de crecimiento en las capacidades profesionales (que podrían ser cosas como el razonamiento directivo o la paciencia). La Formación llama al contenido, el Desarrollo al continente de ese contenido (a la persona).

La Formación, el Entrenamiento o la Capacitación –términos sobre los que girará este estudio de manera más directa– tienen:

- Una orientación temporal definida
- Una referencia al corto o medio plazo
- La necesidad de aplicación inmediata de lo aprendido en situaciones concretas identificables

En el mundo de la Formación en la empresa, son constantes las referencias a esta dimensión temporal o a esta exigencia en la inmediatez por parte de los que demandan Formación.

A los profesionales de la Formación se les exige, en efecto, que pongan los medios para que la gente haga las cosas de una manera diferente con una orientación temporal definida y una referencia al corto o mediano plazo y que apliquen lo aprendido en situaciones concretas (“transferencia”).

Lo indicaba una de las personas entrevistadas durante la investigación de esta tesis doctoral: “(se nos exige a los profesionales) que sea aplicable en el puesto de trabajo (...) y que sirva para ayudar a que la gente trabaje mejor a partir del lunes cuando vuelvan a su puesto de trabajo”.

Suele exigirse y pedirse mucho a los formadores por parte de las empresas, pero rara vez suelen solicitar que se demuestre si aquello se logró y en qué medida.

4. La Formación orientada a Resultados

Una vez delimitados los términos sobre los que gira este estudio, nos centraremos en el concepto de “Formación orientada a Resultados”.

Los resultados de la Formación pueden verse en dos sentidos. Por un lado y en primer término, en las transformaciones o mejoras del desempeño (disminución de errores, por ejemplo) y, por otro y como consecuencia del primero, en el impacto que dicho desempeño mejorado o facilitado tiene en lo que se consigue mediante él, es decir, en los objetivos y resultados reales de la Organización.

No obstante, no todo lo que se transfiere acaba convirtiéndose en resultados valiosos para la empresa.

Ginebra (2013) dice al respecto que está claro que hay otra justificación –en positivo– de las inversiones en Capital Humano –además de la disminución de errores de desempeño–: la retención del talento y de sus proyectos, la aparición de ideas innovadoras, el aumento de la productividad, la reducción de costes... aunque a menudo, somos tan burdos, que sólo vemos cómo son las cosas cuando no funcionan.

En consecuencia, la detección de necesidades de Formación tiene dos entradas de información: el desempeño actual en el puesto de trabajo (las competencias) por una parte y los objetivos de resultados consecuencia del mismo por otra. Para ambos casos, habrá que encaminar los esfuerzos y las acciones para darle forma a esos resultados y objetivos planteados.

A este tipo de Formación la llamaremos “*Formación orientada a Resultados*”: la que tiene como función primordial ser útil, servir a los fines de la Organización y a la mejora de los resultados del negocio.

Esta capacidad de ser útil debe ser conocida tanto por quienes plantean y deciden los objetivos en las Organizaciones como por los profesionales de la misma: los que diseñan estrategia y acciones, los que ejecutan, etc.

Toda Formación que no tenga como punto de referencia la mejora del rendimiento actual y la utilidad, no es desde este punto de vista Formación orientada a Resultados, tal como la definimos, sino Educación o Desarrollo.

Cuando los profesionales se quejan de la escasa inversión o del recorte de presupuesto en Formación, convendría preguntarse si no es a causa de que esa capacidad de ser útiles a los negocios no es suficientemente conocida o no se ha sido capaz de aprovecharla. Siendo más críticos, ¿quizá se ha optado por la parte facilona de la Formación? Es fácil dar gato por liebre: educación en vez de Formación o simple Formación en vez de Formación de calidad o Formación útil que aportara valor real e impactara en los resultados del cliente que es lo que le importa al cliente.

Estas consideraciones introductorias de la dimensión utilitaria de la Formación nos llevan a un terreno resbaladizo en el que conviene meterse aunque sea un momento. Nos referimos al terreno de la aplicación correcta de la Formación.

No todos los problemas y necesidades son “pasto formativo”. Hay situaciones en las que la Formación no añade nada ni aporta solución alguna. Invertir en Formación y facilitar medios para que la gente se forme en dichas situaciones, puede servir de válvula de escape, de mera excusa, tener una función “social” si se quiere. En el peor de los casos, no sirve para nada y se convierte en una inversión cara e innecesaria. Este tipo de situaciones son comunes en el contexto cotidiano de las empresas. Sirva como ejemplo la práctica habitual de enviar a un empleado a un curso para “motivarlo” ya que no se le puede dar el aumento, bono o promoción deseado. A este tipo de “necesidades” formativas las denominaremos pseudonecesidades.

Distinguir estas situaciones de inutilidad de la Formación de aquellas otras en las que la Formación sí puede aportar es un signo de inteligencia del empresario y de quien le aconseja (el consultor en materia de talento y rendimiento humano) y el primer paso para constituir un servicio de “Formación orientada a Resultados”. En estos casos en los que sí se aporta a la empresa, la inversión en Formación no es cara sino que puede ser una inversión con un retorno positivo.

El que haya problemas dentro de la empresa que sean solucionables en todo o en parte mediante Formación es una buena noticia para los profesionales que pretenden ser más que meros proveedores para llegar a ser socios estratégicos de negocio para sus clientes.

Pasar de consultores, internos o externos, a socios impone a los profesionales de la Formación la obligación de entender el negocio de sus clientes, comprometerse con sus problemas y alinearse con sus objetivos. Esto hace posible aconsejarles en materia de Formación y cómo ésta puede contribuir a la solución de sus problemas de negocio que son, en parte también, los de los proveedores.

Esto es lo que los clientes, ya sean internos o externos, perciben y lo que realmente les importa. Por establecer un símil: a los pacientes de un médico no les importa si éste es un virtuoso del bisturí; lo que realmente les interesa es que sea capaz de curarles, ya sea interviniendo quirúrgicamente o no. Así, los clientes de un profesional de la Formación no se preocupan de su excelencia formadora, sino de si son capaces de revertirles soluciones reales a los problemas que tienen a cambio de lo que pagan.

Este es el mensaje central sobre el que gira esta tesis acerca de la Formación orientada a Resultados. En muchas Organizaciones, los encargados de Formación viven de cerca los problemas de sus clientes internos y colaboran con ellos, cada vez son más los que lo hacen. Pero todavía quedan empresas en las que el departamento de Formación no tiene claro quién es su cliente, ni cuál es su necesidad, ni qué se espera de ellos.

Afortunadamente cada vez son menos y se puede notar una evolución muy positiva en los últimos años, como veremos en el capítulo dedicado a conclusiones.

Esta evolución es la que permite pasar de un departamento de Formación circundante al negocio a otro más cercano a su núcleo y, por tanto, más responsable de las decisiones tomadas. Precisamente, pasar de la periferia a la centralidad es el argumento que da título al primer capítulo de esta tesis para resaltar con ello que la Formación y quienes están involucrados en el proceso son aliados en las Organizaciones, portadores de información, conocimiento y acciones que apoyarán los resultados y la mejora de las mismas.

5. ¿Cómo orientar la Formación a Resultados?

Para responder a esta pregunta, es necesario aportar experiencia y técnica útil. En base a ella, se empieza haciéndoles algunas preguntas que en otros campos –como el coaching– llaman “inteligentes o poderosas”:

- ¿Cuándo fue la última vez que te entrevistaste con un cliente interno?
- ¿Te consideras suficientemente orientado a cliente?
- ¿Cómo lo puedes demostrar?
- ¿Cuántos clientes internos tienes?
- Quiénes son tus clientes, ¿los “A”, los “B” y los “C”?
- ¿Qué estrategias diferenciales sigues con ellos en función de su clasificación?

Otra forma de saber ante qué tipo de departamento de Formación nos encontramos es analizando el informe de gestión anual del mismo. Si lo que hay son meras estadísticas de número de cursos, participantes y horas de Formación realizadas, estamos frente a un departamento de Formación de menor nivel que otro que, sin dejar de informar sobre tales cifras y parámetros, también dedica espacio para dar a conocer los problemas y los beneficios reportados a sus clientes en términos de mejora de su desempeño y resultados.

El Dr. José M^a. Ventosa (1981) enumeraba algunos motivos por los cuales abundan más las empresas con menor nivel en la visión estratégica de la Formación, que las empresas que se enfocan más a la mejora del desempeño y a la consecución de los objetivos organizativos. Según su experiencia, es debido a que:

1. La Formación suele verse como un gasto, indirectamente productivo, de eficacia dudosa o por lo menos difícilmente demostrable a corto plazo.
2. Quien más o quien menos, todos creen entender la Formación: ¡por algo han ido tantos años a la escuela!
3. Los problemas de Formación son muy complejos: definir el contenido, el enfoque, la filosofía de base y sus aplicaciones prácticas subsecuentes son muy difíciles. En cada caso, llegar a decidir el qué, el por qué, el quien, el

cuándo, el cómo y las muchas circunstancias que afectan el éxito de una política de Formación, es tarea ardua, minuciosa y poco espectacular.

4. Para hacer Formación en serio hay que invertir, a largo plazo, mucho dinero cuya rentabilidad es difícil de traducir en cifras.
5. Los problemas de Formación pueden encubrir o quedar encubiertos por otros tipos de problemas (económicos, de organización, de mando, de selección de personal, etc.).
6. Si dentro de la empresa no hay quien se ocupe o preocupe de la Formación, con carácter permanente, no se intenta dar un buen servicio a distintos niveles y departamentos.
7. La Formación parece formar parte de las atribuciones del departamento de Personal; pero del personal solo nos ocupamos cuando hay problemas acuciantes.
8. Aunque no se tenga certeza de ello, imaginamos que cada jefe se ocupa de formar ya a su propia gente.
9. Los obreros y empleados no han descubierto que las reivindicaciones salariales satisfacen solo sus necesidades a corto plazo, mientras que sus reivindicaciones de servicios de Formación deberían ser mucho más importantes ya que garantizan la continuidad de sus ingresos a largo plazo. Cuando lleguen a tomar conciencia de esto, la negociación de convenios colectivos será aún más dura.

Por la experiencia que hemos tenido en consultoría a través de los años, podemos confirmar que las cosas están cambiando a nuestro alrededor. Nuestros clientes los CEOs ya quieren profesionales de la Formación que sepan entenderles y que les ayuden, que se conviertan en sus *partners*. Ésta, y no otra, es nuestra misión principal en la empresa y, además, la única garantía de nuestro éxito profesional.

A modo de resumen: al profesional de la Formación, de la Educación, del Desarrollo, del entrenamiento... en las Organizaciones, le compete ayudar a sus clientes a encontrar soluciones a sus retos y problemas mediante una adecuada asesoría primero y, luego, una cuidadosa puesta en práctica de soluciones de calidad. Por ambas tareas se les mide, se les distingue y se les paga.

El propósito del presente estudio –cuyo enfoque operativo describimos en el capítulo 3 y cuyos resultados comentamos en el capítulo 4– trata de comprobar hasta qué punto es cierto que las empresas exitosas, las que pertenecen o han pertenecido recientemente en el IBEX 35, se distinguen y creen en esta dimensión de la Formación que es capaz de impactar en resultados si se hace bien.

5.1 *Un modelo operativo para acercar la Formación a Resultados*

Tomaremos como punto de partida para llegar a la Formación orientada a Resultados un modelo novedoso que desde que fue publicado en 2010 no deja de ganar adeptos declarados: el modelo de las 6 disciplinas de la Formación “con impacto” (valga como traducción de “*breakthrough*” adjetivo con el que distinguen el concepto de Formación sobre el que trabajan).

Los autores del modelo son Jefferson, Pollock y Wick (2010) en su libro “*The six discipline of breakthrough training. How to Turn Training and Development into Business Results*”. Comentan que si bien las empresas se ocupan cada vez más de desarrollar programas efectivos y evalúan de alguna manera sus acciones formativas, aún puede encontrarse que muchas de ellas no observan cambios en el ámbito operativo; es decir, que pueden cumplirse objetivos de aprendizaje, pero tal vez no de negocio, lo cual cuestiona si la inversión en este aspecto está justificada o no.

El enfoque al que llamaron *Seis disciplinas (6D)* pretende, según ellos, aumentar la eficacia y lograr un impacto en los programas de Formación y desarrollo a través de un diseño de calidad de la misma.

Este modelo ayuda a operativizar los aspectos que, de manera explícita, hemos utilizado en este estudio para caracterizar lo que hemos definido como Formación orientada a Resultados.

Las 6D resaltan la función real de la Formación y su finalidad de aportación a Resultados y enumera las acciones que deben llevarse a cabo para cumplir con esta función. Cada una de las disciplinas dio pie a la generación de interrogantes que permitieron construir los ítems de la entrevista a los participantes y así determinar el nivel de efectividad de sus actividades formativas.

Para desarrollar este modelo, los autores se basaron en las siguientes ideas fundamentales:

- Los programas exitosos de Formación y Desarrollo requieren mucha disciplina, propósitos firmes, administración sistemática y una excelente ejecución.
- Los programas de Formación y desarrollo deben cumplir con objetivos de negocio que han sido claramente definidos.
- El éxito de esos programas depende de la Formación que transmiten y de los Resultados que producen.
- Los programas de Formación requieren mucho apoyo, especialmente de los gerentes de los empleados participantes.

- Su contenido debe relacionarse directamente con los problemas que afronta el personal a diario.
- Los gerentes deben medir la eficacia de los programas de Formación.
- Para lograr algo que valga la pena, esos programas exigen un seguimiento activo.
- La inversión en Formación y Desarrollo es una inversión tan vital como lo es la inversión en productos, investigación y ventas.

Bajo estas premisas, los autores opinan que para ser eficaces los programas de Formación y Desarrollo corporativos deben seguir 6 disciplinas vitales:

Disciplina uno: "Definir los resultados en términos de negocios"

Los programas de Formación y Desarrollo pueden incluir mucha gente, dar Formación valiosa y tener buena reputación, pero no serán muy útiles si no logran mejorar los "Resultados de negocio" de la compañía.

Cuando se realiza la planificación de los programas, hay que trabajar a partir de los Resultados de negocio que se quieren lograr para saber qué conocimientos o habilidades necesitan los colaboradores para alcanzar esos objetivos.

Los programas formativos deben tener recompensas financieras positivas, es decir, deben generar una reducción de costos cuantificable o un incremento en ventas y utilidades. Como no es posible desarrollar mediciones financieras verificables del rendimiento de la inversión para todas las iniciativas, es necesario establecer para cada programa "Resultados verificables sobre la relevancia para el negocio de la Organización".

Hay que precisar a quiénes se quiere formar. Para ello, hay que obtener información interna, planes de las unidades de negocio individuales, hablar con los gerentes y con los empleados que participarán.

Ya que no se puede abarcar todo, hay que concentrarse en las metas con mayores beneficios, asegurando que la Formación tenga un impacto positivo en el problema específico que intenta resolver. Para ello, hay que determinar los objetivos de negocio específicos que debe lograr el programa de Formación acordando con los líderes principales sobre cómo medir los logros.

Disciplina dos: “Diseñar la experiencia completa”

La experiencia de aprendizaje es más que una mera actividad en el aula. La transferencia de aprendizaje es lo que verdaderamente cuenta. Para este fin, el aprendizaje corporativo tiene tres fases:

1. Preinstrucción: establecimiento de expectativas importantes, donde los gerentes juegan un papel relevante ya que la forma en que ellos consideren el programa influirá en cómo lo perciban los empleados.
2. Formación: para lograr que haya una verdadera enseñanza se requiere una planificación detallada por parte de quienes diseñan el curso. La idea es iniciar con un objetivo claro e ir hacia atrás con los hechos que deberán ocurrir para llegar a él.
3. Transferencia y aplicación de conocimientos: es la razón de ser de la Formación. En este punto nuevamente se necesita la participación de los supervisores y responsables de áreas porque deben promover y alentar que sus empleados apliquen los conocimientos aprendidos para poder validar la eficacia de la Formación.

Disciplina tres: “Ofrecer Formación que pueda aplicarse”

Debe ofrecerse una Formación que incluya ejemplos relevantes, aprendizaje activo, simulaciones, sesiones de práctica y otras técnicas de enseñanza enfocadas en la aplicación. Los participantes serán indiferentes a una acción formativa que perciban como irrelevante. Por ello, los instructores deben conectar explícitamente la capacitación con el trabajo, especialmente vinculando la Formación a Resultados del negocio.

Esta disciplina se enfoca en la motivación dentro del aula para que los participantes deseen salir y poner en práctica aquello que los entusiasmó. Lo esencial de esta disciplina para la empresa es lograr un vínculo entre la Formación y los comportamientos que se espera de los empleados.

Disciplina cuatro: “Fomentar el seguimiento”

Es necesario dar el seguimiento adecuado a la Formación para asegurar que los programas cumplan con los objetivos del negocio. Los autores sugieren utilizar la “gestión del seguimiento” que incluye estos pasos críticos:

- Establecer las expectativas adecuadas.
- Recopilar y analizar datos.
- Ofrecer recordatorios y guías.
- Garantizar la responsabilidad.
- Dar *feedback*.
- Poner en acción las consecuencias.

Disciplina cinco: “Dar apoyo activo”

No tiene sentido financiar programas de Formación y no apoyar la aplicación de sus resultados. El apoyo debe venir de arriba, por eso los gerentes desempeñan un papel primordial en el estímulo que necesitan los participantes para transferir lo que aprendieron a su trabajo.

Hay que asegurar que los gerentes entiendan totalmente el valor de la Formación y, para ello, hay que dirigir esfuerzos para que sepan el beneficio que obtendrán. Los gerentes deben asesorar a sus empleados después del programa formativo al que asistieron. Es por esto que deben estar enterados por completo de las metas del programa y lo que espera la compañía de los participantes.

Es posible, incluso, que haya una instrucción posterior a la Formación adquirida en cuyo caso el profesional actúa como “facilitador del cambio conductual”. El seguimiento después de la Formación es similar al servicio postventa que se le da a los clientes para que la experiencia con el producto sea favorable.

Sucede de forma similar con el personal que acude a un evento de Formación y después cuenta con referencias y guías centradas en el contexto laboral que le permite aplicar y medir los avances.

Disciplina seis: “Documentar los resultados”

Saber si la Formación cumplió con sus objetivos ayudará a determinar si la compañía debe patrocinar iniciativas adicionales de aprendizaje. Para esto es necesario documentar los Resultados de las acciones formativas mediante evidencia sólida, detallada, creíble y verificable del valor del programa para los Resultados del negocio; siempre teniendo en cuenta sus objetivos iniciales.

6. Los Resultados a los que la Formación se orienta

Siguiendo con la definición de la Formación orientada a Resultados, vamos a añadir una nueva perspectiva ligeramente diferente.

Acerquémonos a los “Resultados” a los que la Formación se orienta: la mejora del “Talento” como recurso y a la “Eficiencia de la Organización” como fin.

6.1 El Talento como recurso

El Talento es un recurso intangible heterogéneo. Un compuesto de habilidades actuales y potenciales y de compromiso, entre otras dimensiones. Este intangible es un factor clave en la búsqueda de la eficiencia y la competitividad.

En la sociedad de la información, de los trabajadores del conocimiento, en el mundo de las empresas de servicios, etc., las diferencias de beneficios se vinculan cada vez con más frecuencia y contundencia con diferencias derivadas de estos activos cualitativos e intangibles como son el Talento. En consecuencia, los intangibles acaban impactando en tangibles.

Dentro de los recursos intangibles, hay consenso en considerar a los recursos asociados a las personas como uno de los elementos que explica la obtención de mayores rentas económicas (Saá Pérez y Ortega Lapiedra, 2002; Hussi, 2004; Wiig, 2004; o Senise Barrio y Matías Reche, 2005).

Sastre y Aguilar (2000), sostienen que hay una doble influencia del Talento en la eficiencia: la primera es indirecta, verificada en los costes del producto o servicio ofrecido por la empresa a través de los costes de la mano de obra, mientras que la segunda es directa, traducida en el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

El Talento que una Organización posee, el que posee su personal, es quien permite lograr la diferenciación del producto o servicio de la misma. De esta manera, el Talento se constituye en recurso clave para su estrategia.

Barney (1991) describe las principales características que deben poseer los recursos y capacidades para generar una ventaja competitiva. Todos ellos los cumple el Talento:

- Los recursos y capacidades deben ser valiosos (el Talento lo es).
- Los recursos o capacidades son valiosos cuando permiten a la empresa concebir e implantar estrategias destinadas a mejorar su eficiencia y efectividad, utilizando correctamente las oportunidades y enfrentándose a las amenazas del entorno empresarial.
- Los recursos o capacidades deben ser escasos (el Talento verdadero lo es). Si el recurso o capacidad es valioso, pero lo posee un amplio número de empresas, cada una de ellas tiene la posibilidad de desarrollar una estrategia similar, lo cual no daría una ventaja competitiva a ninguna empresa. Si el recurso o capacidad es valioso y además escaso, entonces habrá mayores posibilidades de obtener resultados superiores a los de los competidores, de destacar en el mercado y de no ser fácilmente seguido o imitado.
- Los recursos o capacidades deben ser imperfectamente imitables (el Talento requerido por la estrategia lo es). Si un recurso o capacidad es inimitable entonces cualquier beneficio puede ser sostenido a lo largo del tiempo. Por el contrario, si es fácil de copiar o de imitar la ventaja competitiva será exclusivamente temporal y muy pronto habrá que desarrollar otras, lo que implica tiempo e inversión de recursos.

Miller y Shamsie (1995) también describen los recursos valiosos como “imperfectamente imitables”. El Talento pertenece a este tipo de recursos porque cumple las dos definiciones de las barreras que los autores asignan a los recursos de este tipo:

- *Son recursos basados en la propiedad*: los competidores los pueden conocer, pero no imitar.
- *Son recursos basados en el conocimiento*: los competidores no saben cómo imitar los procesos que los crean o las habilidades que lo caracteriza. Es difícil de entender y está basado en habilidades particulares. Los recursos de este tipo son especialmente valiosos.

Los recursos o capacidades deben ser imperfectamente o limitadamente sustituibles (el verdadero Talento lo es). Supone la no existencia de capacidades o recursos valiosos, escasos e inimitables que sean equivalentes. Si esto ocurriera, las barreras de la inimitabilidad habrían sido eludidas no por la imitación, sino por la utilización de otro recurso o capacidad que permite desarrollar una estrategia equivalente, lo que implica finalmente colocar a las organizaciones en un estado de vulnerabilidad.

Basándonos en estas características, definidos el Talento como un recurso estratégico para las Organizaciones, dado que no se encuentra disponible en el entorno, no es materia prima sino que hay que con-formarlo; es decir, hacerlo propio: para “con-formar” es preciso “formar”.

Por ello, la *forma* que se le dé a dicho recurso y capacidad es algo estratégico, se haga bien o mal.

7. La Con-Formación del Talento como recurso estratégico

De acuerdo con Lei, Solcum y Pitts (1999), los medios para conseguir la eficiencia necesaria no consisten en invertir más que los rivales en I+D o en tener mayor tamaño porque no es una cuestión de cantidad. Es más complejo: tiene que ver con las capacidades de los directivos, los niveles de integración y las competencias de los colaboradores, la creación de una cultura fuerte o la configuración, dentro de ella, de un entorno de políticas y sistemas que favorezcan el desarrollo del Talento necesario.

A este conjunto de resultados posibles con el recurso Talento lo llamaremos “Con-Formación del Talento” porque la Formación contribuye de manera indiscutible a su creación.

Pineda (2000) describe el estado de la evaluación de la Formación en las Organizaciones españolas partiendo de la idea anterior y remarca que es por este motivo que la Formación en la empresa es una de las estrategias más importantes hasta el punto de que, en un entorno cambiante y competitivo como el que nos

rodea, la Formación se convierte en un factor de excelencia clave del éxito empresarial.

Pineda y Sarramona (2006) sostienen que tradicionalmente la fórmula de la competitividad se obtiene a través de la combinación de cuatro elementos:

1. La eficiencia financiera.
2. La capacidad de penetración en el mercado.
3. La innovación tecnológica.
4. La calidad del Capital Humano (Talento).

Los tres primeros elementos, continúan destacando los autores, pueden ser imitados por las demás empresas; mientras que el cuarto –el Talento de la Organización–, no. La Formación (igual que otras medidas de gestión del Talento) impacta en los tres primeros factores a través del cuarto.

8. Inversión en Formación y Eficiencia organizacional

Diferentes estudios empíricos argumentan la postura que acabamos de describir demostrando que las ventajas competitivas se encuentran frecuentemente en cómo la Organización se organiza para fortalecer el Talento de los que trabajan con / para ella (Álvaro Cuervo, 1993; Sastre et al. 2000; Pineda, 2000; Martín Arnaiz, 2001; Cecilia Albert et al. 2006; entre otros).

Cada vez son más las empresas que en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) toman conciencia de la necesidad de preparar iniciativas para atraer, acoger, desarrollar, fidelizar,... al Talento máspreciado. Desde iniciativas vinculadas a la cultura del liderazgo u homogeneizar la manera en que se dirige una Organización para lograr hacer frente a los retos que se derivan de su estrategia, a la atención de colectivos estratégicos por su potencial y/o diversidad (mujeres con potencial directivo, personal con alto potencial, colectivos identificados dentro de un plan de sucesión,...).

Leonard Mertens (2002) demuestra que es factible y rentable mejorar la efectividad de una Organización a partir del aprendizaje constante de las personas. El autor considera que la efectividad se basa en trabajar de manera “inteligente” en vista de la demanda del mercado y no necesariamente de manera ardua.

Entiende por ello que no es posible aumentar la efectividad de la Organización sin prestar atención al desarrollo del Talento de los empleados que en ella colaboran. Mertens considera pues a la Formación como un elemento clave y no como un mero esfuerzo periférico de la empresa.

Este mismo autor sostiene también que el planteamiento de la relación entre Formación y efectividad no es nueva pero sí lo es el contexto en el que se plantea la propuesta: un entorno donde las Organizaciones se caracterizan por constantes

cambios, donde la información se brinda con mayor fluidez y facilidad. Esto hace que sea necesaria una readecuación urgente de las dinámicas de aprendizaje.

Los estudios que se han ocupado de la relación entre Talento, Formación y Eficiencia organizacional no abundan. Descatan los siguientes.

A mediados de los ochenta, Kochan y Barocci (1985) desarrollan un estudio empírico en el que demuestran que la relación entre Formación y Resultados se verá determinada por la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra la Organización ya que la estrategia de Formación será diferente en función de cada etapa.

En el mismo año, Terborg y Powers (1985) muestran que un mayor esfuerzo en Formación conlleva la obtención de mejores Resultados. Miden el esfuerzo en Formación, empleando como medida el porcentaje de empleados que han sido formados y miden los Resultados mediante el volumen de ventas por empleado. La muestra constaba de 62 observaciones.

Igualmente Walton (1985) realiza una investigación en la que demuestra que los Resultados mejoran si aumenta el grado de compromiso de los empleados. Por ello, sugiere a las Organizaciones que se realicen varias prácticas que incrementen dicho compromiso y en consecuencia obtenga mejores Resultados. Dentro de esas prácticas está la Formación junto con las posibilidades de promoción, participación en la toma de decisiones y seguridad en el empleo.

Sin embargo, Schuler y Jackson (1987) demuestran que la Formación influye positivamente sobre los Resultados, pero que la implantación de una determinada estrategia matiza la intensidad de dicha relación. Es decir, la alineación de la estrategia y la Formación permite a la empresa la obtención de resultados superiores de forma duradera.

Para Pfeffer y Baron (1988) comprueban que la relación entre seguridad en el empleo y Formación con los Resultados empresariales, siempre es positiva, pero que dicha relación varía en función de la estrategia desarrollada por la empresa.

En cambio, Arthur (1994) realiza un análisis clúster donde se demuestra que un incremento en la Formación del personal disminuye la rotación de los trabajadores. Es decir, este trabajo certifica que un aumento de la Formación fideliza a los empleados en la Organización.

Bartel (1994) analiza durante un período de tres años los programas de Formación para medir el efecto de la Formación sobre la eficiencia. En este estudio se observa que las Organizaciones que implantan programas de Formación incrementan sus niveles de eficiencia en una proporción superior a la media del sector al que pertenecen. Además, se observa en dicho

estudio que el efecto de la Formación se produce de forma retardada y no de manera inmediata.

En un estudio empírico, Kochan y Osterman (1994) demuestran que la Formación facilitada influye positivamente sobre la rentabilidad empresarial y sobre la fidelidad de los empleados, obteniéndose de este modo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Peck (1994) comprueba que las empresas que aumentan el número de horas de Formación a sus empleados, incrementan los beneficios. Además, demuestran que la estrategia seguida por la empresa determina la intensidad de dicha relación.

Pfeffer (1994, 1998) señala que las empresas que realizan un mayor esfuerzo en la aplicación de un conjunto de prácticas de recursos humanos (seguridad en el empleo, Formación, reclutamiento selectivo, nivel de retribución, descentralización en la toma de decisiones, compartir información y disminución de niveles jerárquicos) obtienen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que suponen Resultados superiores a los obtenidos por empresas competidoras.

En años más recientes, los trabajos desarrollados por Klein y Weaver (2000), Alavi y Leidner (2001) y Bollinger y Smith (2001) muestran que un mayor esfuerzo en Formación genera Capital Humano (Talento disponible) en mayor medida y que las empresas que generan más Capital Humano poseen un nivel de productividad superior a la media del sector en el que operan.

Barrett y O'Connell (2001) comparan las diferencias existentes entre Formación genérica y Formación específica. En su investigación, la Formación se mide por el número de personas formadas, la duración de los cursos formativos impartidos y el gasto total en Formación; mientras que la productividad se mide por la producción realizada por empleado. Los resultados de la investigación de estos autores muestran que la Formación genérica es más productiva que la Formación específica. Además, se demuestra una correlación negativa entre inversión en Formación y rotación de la plantilla; es decir, más Formación supone una mayor fidelidad de los empleados a la organización.

Black y Lynch (2001) demuestran que la productividad aumenta al crecer el número de trabajadores formados. El efecto producido por la Formación sobre la efectividad no es inmediato, sino que conlleva un cierto desfase temporal. Lo interesante de este estudio es que habla de que los efectos tienen un tiempo para poder ser visibles o impactar de la manera esperada, con lo cual podemos decir que la evaluación de la Formación no concluye al término de los eventos formativos y, por tanto, requiere de una inversión adicional para el seguimiento de los resultados. En las conclusiones veremos que esto es algo que muchas empresas no están dispuestas a hacer.

Boulard y Piqueras (1992) tratan el tema de manera distinta a los anteriores autores y apuntan que la estrategia de Formación se vio condicionada en las empresas que estudiaron por su estrategia empresarial:

- Una *estrategia empresarial de crecimiento* conlleva programas de Formación abiertos y amplios, con un plan de promoción claro y motivador, a la vez que flexible; estructurando cuidadosamente el Desarrollo de los recursos humanos para que la empresa organice su propio Desarrollo futuro.
- Una *estrategia empresarial de mantenimiento* supone casi siempre una Formación con un carácter más específico orientado a mejoras de calidad, productividad, etc., acompañado de una promoción más lenta y limitada.
- Una *estrategia de retiro* está asociada programas de Formación muy puntuales y de reciclaje con el fin de minimizar su impacto social y no se desarrollarán programas de promoción y Desarrollo.
- Una *estrategia de retorno* centra los programas de Formación en el desarrollo de las personas y en la adquisición de nuevas competencias para asegurar la reconversión deseada de los empleados de la empresa.

La estrategia de la organización juega un papel relevante en la definición de políticas y programas formativos. Por este motivo, se exponen de manera sucinta cuatro categorías o perspectivas que relacionan las variables de estrategia y Formación.

Enfoque universalista

Rodríguez Pérez (2001) comenta que el enfoque universalista considera una relación directa entre la Formación y los Resultados organizativos y tiene dos características: capacidad para mejorar el desempeño y carácter generalizable. Ésta última tiene en cuenta la existencia de prácticas de Formación universalmente válidas, es decir, aquellas que implantadas por cualquier Organización, independientemente de sus circunstancias externas o internas, influirán de forma positiva en los resultados empresariales.

Siguiendo los análisis efectuados por Lee y Miller (1999), se puede afirmar que si los empleados perciben un interés de la Organización por impartirles Formación, transmitiéndoles confianza y demostrando la intención de contar con ellos a largo plazo, se genera un mayor esfuerzo y una mayor efectividad en el desempeño del trabajo (Eisenberger et al., 1986), lo cual conllevará una mejora en los Resultados de la Organización.

Enfoque contingente

El enfoque contingente también considera la relación entre la Formación de personal y los resultados empresariales, pero no de una manera lineal, como en el caso del enfoque universalista, sino con la interacción e influencia de una variable que actúa como moderadora entre ambos elementos: la estrategia de la Organización.

En este caso, las relaciones de contingencia pueden darse por:

- Variables estratégicas que tienen que ver con las decisiones de la alta dirección.
- Variables organizativas como el tamaño, la tecnología o la estructura de la empresa.
- Variables ambientales externas a la Organización como el entorno competitivo, tecnológico, macroeconómico y laboral.

Enfoque configuracional

Esta perspectiva pretende integrar y configurar las posibilidades que existen entre las variables que componen una Organización, es decir, vincula las distintas prácticas de recursos humanos con las condiciones que vive la Organización. Supone que los objetivos empresariales pueden ser conseguidos a través de diferentes *configuraciones* de prácticas eficientes de recursos humanos, pues están constituidas por diferentes elementos que se pueden combinar de tal manera que den pie a nuevas opciones y oportunidades.

Enfoque contextual

La gran diferencia radica en que se le da mayor valor a la relación entre los recursos humanos y su entorno, es decir, el contexto en que se desarrolla. Importa el funcionamiento interno del sistema de recursos humanos tanto como su integración en el macrosistema social.

La Formación, por tanto, es condicionada por dicho contexto más que por las estrategias internas de la Organización.

Cualquiera de los cuatro enfoques descritos conllevan una responsabilidad ligada a la toma de decisiones, por eso los planes de Formación deben estar definidos con base en las necesidades empresariales tanto a nivel individual como grupal y organizacional.

Aunque hay otros estudios que hablan sobre esta relación entre esfuerzo formativo (inversión) y resultados, estas exposiciones son suficientes para reconocer que el tema siempre arroja similares y que nos permiten deducir que dicha relación es real y constatable.

Por otro lado, hay algunos estudios que se escapan del ámbito restringido a las organizaciones en el que se centra esta tesis, como es el caso de los que lo tratan desde la perspectiva macro. Aún así, mencionaremos alguno de ellos porque sus conclusiones son muy similares.

Otra de las perspectivas de la Formación es el enfoque sociopolítico pues en la competitividad macroeconómica ocurre lo mismo que a menor escala en la empresa.

El World Economic Forum (2009) destaca la importancia de la Formación Profesional como uno de los doce pilares de la competitividad económica: *“In particular, today’s globalizing economy requires economies to nurture pools of well-educated workers who are able to adapt rapidly to their changing environment”*.

Avanzando las conclusiones de esta tesis, conviene apuntar aquí las recomendaciones finales, considerando la Formación aplicada a nivel micro (empresa), podrían quizá trasladarse al nivel macro (país) siguiendo la misma lógica.

Si es cierto que algo que distingue a las empresas que dan resultados sostenibles es que entienden y creen en la Formación orientada a Resultados, también lo es que las mejores comunidades son aquellas que orientan mejor sus esfuerzos formativos o educativos.

Pineda y Sarramona (2006), se plantean que la Formación Continua en España ha experimentado un importante desarrollo en materia de modelos y gestión. El artículo analiza los aciertos y los errores del primer modelo que asignaba recursos públicos a la financiación de Formación Profesional Continua a los trabajadores y ahonda en los principales cambios y consecuencias que el modelo actual de bonificación de la Formación Continua puede comportar.

Los autores sostienen que la Formación Continua en España ha pasado de ser una estrategia solo de las grandes empresas a convertirse en una realidad de todo el tejido empresarial. Esta consideración se debe a que, para lograr una ventaja competitiva, es necesario un desarrollo y un mantenimiento adecuados de la Formación de los recursos humanos existentes.

En 2010, el informe *“La Formación Profesional como factor de competitividad y de creación de empleo: prioridad de los agentes económicos y sociales*, postula la importancia de la educación y la Formación como elementos clave para el desarrollo económico y la cohesión social del área euro-mediterránea.

En esta línea, se argumenta que las políticas en educación y Formación son cruciales para el fortalecimiento del Capital Humano, el refuerzo de la empleabilidad y, a grandes términos, para generar mejores condiciones sociales y laborales; y fundamentales para la mejora de la productividad y de la competitividad, a partir de la asimilación de nuevas tecnologías.

Arnaiz (2001) señala como indicador clave de las posibilidades que tienen las diferentes comunidades para poder competir entre ellas, la Formación Continua.

Sostiene que la Formación Profesional Continua es un factor económico fundamental para la mejora de la calidad, competitividad y productividad de las empresas. El autor pone de manifiesto la necesidad de disponer de capacidad de asimilación y explotación de nuevas tecnologías, vinculadas a la competitividad, para lo que se requiere formar al empleado con las cualificaciones precisas.

Además, argumenta la relación existente entre Formación Continua y productividad, al considerar que la Formación en las Organizaciones genera efectos positivos que se traducen en aumentos de la productividad, que generan menores tasas de desempleo, aumentos en la recaudación de impuestos, niveles más elevados de renta y una distribución más equitativa de los ingresos. La Formación adaptada a las necesidades individuales de los participantes y ligada a programas de Formación en el trabajo, redundará en forma positiva en la productividad, los salarios y la permanencia en el trabajo.

9. La Formación orientada a Resultados es Formación de Calidad

Dado que existe una relación (como ya confirmamos en el apartado anterior) entre Formación, Resultados e incluso competitividad comunitaria desde la perspectiva macroeconómica, es preciso destacar que en esta tesis nos referimos siempre a Formación “de calidad”, es decir, Formación bien hecha, no a cantidad de Formación. Las consideraciones de inversión en temas de Formación (cantidad de recursos invertidos) como variable independiente no explican el impacto de la Formación en Resultados a no ser que esta sea inversión en Formación de calidad.

Así, entendemos por Formación “de calidad” a la Formación que con-forma el Talento requerido por la estrategia, la que impacta en Resultados y la que se constituye como recurso estratégico. Únicamente la Formación orientada a Resultados es el centro del presente estudio que analiza la relación existente entre mejores empresas y mejor Formación.

Tratemos de acercarnos a una mejor definición de Formación de calidad o Formación orientada a Resultados de la mano de alguien que no es un profesional de este sector pero que sí tiene intuición y sensibilidad suficiente antes estos temas. Hemos elegido un empresario de los años 70, aunque recientemente fallecido, para no recoger con él ideas pertenecientes al acervo común de los recursos humanos, sino a alguien “virgen” en este aspecto.

El presidente de la empresa Bimbo (Servitje Sendra) expresaba en 1972 que la Formación no es de Calidad o no lo es suficientemente cuando:

1. Se reduce solamente a lo genérico y no penetra en lo específico. Esto puede deberse a que no existe un verdadero análisis y vinculación de las necesidades particulares y corporativas, lo que genera contenidos formativos poco dirigidos que dificultan su práctica al concluirlos.

2. No hay una previa detección de las necesidades de la empresa o del trabajador en relación con la Formación que se le imparte. Por un lado, es común que se le solicite a las áreas (o personas) que elijan los temas que son de su interés, los cuales pueden llegar a ser innecesarios o inadecuados pues no existen mecanismos que apoyen esta fase; y por otro, el factor tiempo apremia la entrega de cursos a impartirse en un periodo determinado y es fácil caer en la generación de listas de peticiones.
3. Una vez que se realiza, no se evalúa eficientemente, para ver si se consiguieron los resultados que se perseguían. Esto, si llegan a existir propósitos claros y en resonancia con los requerimientos empresariales. De ser así, puede faltar especificidad en la forma en que se quieren ver reflejados los Resultados, ya sea cuantitativa o cualitativamente, lo que dificulta evaluar si efectivamente se cumplió o no con el cometido.
4. Suele carecer de una adecuada infraestructura de gestión y no se ve como un elemento necesario y útil para todas las actividades productivas. Dados los puntos anteriores, es difícil evidenciar la funcionalidad de la Formación; por lo tanto, puede no justificarse la inversión de recursos en este proceso, alcanzando un lugar de obligatoriedad y no de soporte y apoyo para el logro de Resultados.
5. Se realiza en una forma que tiene mucho de empírica, sin objetivos precisos ni planes específicos. Y anexaría a lo empírico, que no se pondera su capacidad de transformación y por tanto su importancia para el crecimiento individual y por añadidura de la Organización.
6. Se reduce a un papel motivacional. Muchas ocasiones se “premia” a la gente con algún programa formativo que pocas veces contempla una metodología de aplicación del aprendizaje en su ámbito laboral.
7. Se realiza simplemente para cumplir con las disposiciones legales.

Se puede decir de manera más técnica, pero no más acertadamente.

Décadas después, Epise (2005) expone la misma idea aunque expresada de otra manera: “en el entorno actual de trabajos complejos y tecnología sofisticada, las acciones formativas (...) no son suficientes para cubrir las necesidades de mejora de rendimiento de los empleados. (...) Las empresas con un alto rendimiento ya no pueden permitirse el lujo de proporcionar Formación que no conlleve a una mejora del rendimiento, ni consentir que esta mejora del rendimiento no comporte una consecución de sus objetivos estratégicos”.

Desde siempre, los profesionales de la Formación en la empresa se han quejado de que las empresas “invierten poco” en Formación cuando en realidad el motivo de queja debería ser que invierten mal. Por ejemplo: en educar en vez de en formar (o viceversa cuando es necesario). En síntesis, por:

- Confundir no tanto el término sino el significado de los distintos conceptos alrededor de la Formación.

Parece que a nivel de letras, la diferencia no es tanta. Sin embargo, a nivel de efectos y efectividad, sí puede notarse tal confusión, pues no se llega a ver lo que debe suceder después de que las personas reciban la dosis de Formación, educación, entrenamiento... que le fue administrada.

- No tener claro los objetivos.

Nos referimos no solamente a los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección, también a los objetivos del departamento de recursos humanos, del / de los programas de Formación, de cada una de las fases del proceso o de la propia evaluación en sus diferentes niveles. La claridad permite la precisión.

- No emplear los recursos adecuados, o no emplearlos adecuadamente.

Muy de la mano con el punto anterior, saber específicamente lo que se busca, facilita la determinación de medios para lograrlo.

- Evaluar escasa o insuficiente.

Tal vez una de las razones por las que esto sucede, tiene que ver con que no hay planteamientos previos sobre qué hacer con esos Resultados, para qué serán utilizados; es decir, saber cuál es la finalidad de la Formación, pues a veces parece una tarea titánica y sin sentido que solo sirve para llenar informes.

- No hacer seguimiento.

El cometido de las acciones de Formación en realidad termina cuando éstas han sido interiorizadas por el participante y es capaz de convertirlas en nuevos hechos que mejoren su entorno próximo o distante.

La "calidad de la Formación" es sin embargo un concepto escurridizo y relativo y en ello radica la dificultad de su medida. Y es relativo desde el momento en que existe una gran diversidad de intereses y perspectivas debido a la existencia de varias partes implicadas. Es decir, que cada persona puede otorgarle un significado diferente en distintas situaciones. Ejemplo pueril pero evidente: lo que los participantes pueden calificar de *súmmum* de la calidad (se divirtieron y aprendieron) puede ser de calidad ínfima para la Organización (aprendieron pero no lo que debían aprender, por lo tanto, es dinero tirado).

Es este simple razonamiento el que lleva a usar modelos de evaluación de la calidad de la Formación con carácter multifuente como el modelo de los niveles del recientemente fallecido y amigo Dr. D. Kirkpatrick.

Las mencionadas son sólo algunas de las consideraciones sobre la noción de calidad que no reflejan, de ningún modo, el total de las posturas sobre el tema. Esta breve exposición tiene por fin esclarecer el término para repensar los fundamentos teóricos. Solo estamos empezando a abrir perspectivas y temas relacionados con la presente investigación.

En el siguiente capítulo ahondaremos en el concepto y funciones de la evaluación de las acciones formativas como una estrategia fundamental para garantizar la calidad de la Formación.

10. La necesidad de evaluar

Las anteriores consideraciones son tan evidentes que hoy en día forman parte del discurso de cualquier empresario razonable. El discurso oficial de las empresas es esta relación: Talento → Eficiencia organizacional.

Una frase cada vez más habitual en el mundo empresarial es *“El activo más importante que tenemos es nuestra gente”*. Si se sustituye “gente” por Talento, como se hace recientemente, el discurso es igual. Sin embargo, no es fácil pasar de la creencia o del discurso sobre la relación Talento → Eficiencia organizacional a la constatación real de este hecho en situaciones particulares. Y son los casos concretos y no las creencias lo que importa a quien invierte en una Organización que quiere Resultados.

La pregunta entonces es: ¿cómo se puede demostrar esta relación? Aquí es precisamente cuando empieza la necesidad de evaluar, para demostrar que las inversiones alrededor de los recursos humanos retornan en tangibles positivos.

El economista –volvemos a los economistas– Torres Ordóñez (2006) en su investigación *“Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano (Talento) en los resultados de negocio”* y en una publicación para economistas expresa la necesidad fundamental de medir el impacto de la Formación realizada en el seno de las empresas. No es poco y no es frecuente oír este tipo de declaraciones en foros económicos.

En este sentido, sostiene que es imperativo asegurar la contribución de valor al negocio a través de la gestión de la Formación como elemento que contribuye a mejorar la calidad del Capital Humano y, para ello, plantea al empresario la necesidad y la exigencia de evaluar su impacto.

11. A modo de conclusión

En este primer capítulo hemos aclarado conceptos clave sobre los que girará todo el estudio. Así, hemos definido el término Formación para diferenciarlo de otros comúnmente utilizados como Educación o Desarrollo.

Gracias a esto hemos sentado la base que nos permite evolucionar e introducir un nuevo concepto: la Formación orientada a Resultados que persigue la búsqueda de la eficiencia organizacional y la puesta en valor del Talento de la Organización. También hemos apuntado cómo orientar la Formación a Resultados gracias al modelo 6D, un método que está alcanzando mucha popularidad.

Todo ello nos ha llevado a concluir que una Formación de calidad solo es aquella que se orienta a Resultados y que la evaluación es imprescindible para gestionar la calidad.

CAPÍTULO II.

LA EVALUACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA FAVORECER EL IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN RESULTADOS.

1. Introducción

Si la Formación y el Desarrollo son aportaciones de valor estratégicas de recursos humanos, la evaluación lo es para la Formación (por lo menos para la Formación que hemos llamado “orientada a Resultados”). Se dice que una acción que no se mide, es difícil que pueda corregirse o mejorarse. En el contexto de esta tesis, añadimos que tampoco podrá valorarse sus efectos en los Resultados empresariales.

Partir de una definición general de evaluación servirá como base para enfatizar la importancia de un proceso de valoración de la Formación que si bien es parte de otro proceso más amplio, como en este caso es el proceso de Formación, en sí mismo representa un sistema independiente que tiene sus criterios de aplicación y su propia finalidad.

Una evaluación no necesariamente representa el último paso o el cierre de un ciclo. De hecho, acompaña cada etapa de la Formación para, finalmente, construir un puente que une la Formación con la cotidianidad de la vida empresarial. Es la evaluación la que permite dar seguimiento a las habilidades y conocimientos adquiridos, la que confirmará si lo aprendido puede transformar acciones que mejoren la productividad, que generen nuevas propuestas y que mantengan a las organizaciones en un nivel de competitividad privilegiado. Y en términos más prácticos empresarialmente hablando, valora si la Formación es un gasto o una verdadera inversión.

Varios han sido los estudios que se han realizado sobre el tema, tratando de crear modelos que faciliten su aplicación y permita a las empresas aprovechar la información que arrojan las evaluaciones, la cual no tiene que ver exclusivamente con el proceso formativo, sino con la toma de decisiones en general.

Iremos revisando alguno de estos estudios a lo largo de todo el capítulo, empezando por el más empleado: el modelo de Kirkpatrick (1997) que propone cuatro niveles de evaluación que van de lo particular a lo general, de lo más inmediato como lo es la valoración del curso, hasta lo más alejado como pudiera ser la retribución que aporta a las organizaciones, no solo en términos monetarios, sino de cambios en las personas y en los procesos productivos.

Si la evaluación se ejecuta con esta base, se puede decir que la Formación será de calidad, con miras al logro de los objetivos planteados por las organizaciones, como hemos definido anteriormente. Con ello no pretendemos decir que la Formación es la panacea para cualquier problemática, ni que de ella depende directamente el éxito de la empresa, pero sí juega un papel importante al ser la que provee a las personas de herramientas intelectuales que apoyarán su desempeño y en consecuencia, sus logros en sus respectivos puestos y funciones.

En el presente capítulo haremos un acercamiento al proceso de evaluación y su papel en el proceso formativo orientado a resultados o de calidad, del que se ha venido hablando.

Muchas veces el concepto “evaluación” tiene connotaciones socialmente negativas. En cierta forma, enjuicia si las cosas están bien hechas o no, si se sabe lo suficiente de un tema o no, si un programa funciona o no. Aunque teórica y rigurosamente es así, se corre el riesgo de emitir juicios valorando las acciones por el sentido común y no desde criterios establecidos. En otras palabras, se realiza sin una base metodológica que implique el diseño y la estructura de ciertas categorías o indicadores que evidencien la calidad de lo que se evalúa, más allá de las apreciaciones eficientistas centradas en la inversión de recursos, ya sean materiales, económicos o humanos.

Si una Organización se vale sólo de apreciaciones, evaluaciones informales o sin fundamento sólido, los resultados evaluativos conducirán a respuestas disyuntivas donde, efectivamente, el veredicto será *funciona o no, sabe o no sabe, está bien o está mal*. Esto supone rechazar el propósito de la evaluación que debería orientarse a la toma de decisiones sobre la mejora (en el caso de este estudio) de los procesos de Formación que llevan a hacer más efectivo el desempeño de las personas o, dicho en otros términos, a incrementar su productividad.

Todo ello, por supuesto, relacionado con la idea de que la ventaja competitiva se encuentra en la cimentación del Capital Humano, como vimos en el capítulo anterior.

La evaluación más formal o sistemática es aquella que puede proporcionar la información necesaria para la mejora continua. Actualmente, ya no es suficiente con saber el número de personas que fueron formadas, si los programas les gustaron y qué fue lo que aprendieron.

Más allá de eso, es imperativo para las Organizaciones saber si las personas están poniendo en práctica lo aprendido y –lo más importante– si la Formación está mejorando alguno de los Resultados institucionales a los que se debería orientar.

Para explicar mejor lo dicho y enfocar adecuadamente esta tesis, es esencial definir el término “evaluación” y determinar sus objetivos.

2. Definición de Evaluación

El término evaluación se emplea tan cotidianamente que parece ser una práctica obviada en cualquier proceso, incluyendo las elecciones que hacemos constantemente. Sin embargo, es una manera simplista de abordar un tema tan relevante en ámbitos como el de la Formación en las organizaciones y, por tanto, en esta investigación.

Para definirlo, como hicimos con “Educar”, acudimos al Diccionario de la RAE y descubrimos que entiende evaluación como “la acción y efecto de evaluar” mientras que evaluar significa “señalar el valor de algo”.

Si bien es una propuesta ampliada y aplicable a cualquier esfera, deja al margen muchas cuestiones que impiden ponerla en práctica de manera procedimental. Y es para llevar a cabo propósitos muy particulares cuando en diferentes contextos se crean definiciones propias y relativas que permiten su aplicación real.

A continuación destacamos varias definiciones de evaluación donde podemos notar que algunos autores se basan en la comparación de situaciones previstas con ya existentes, lo que facilita comprobar si hubo una coincidencia entre los resultados y el planteamiento inicial. Otros reconocen la necesidad de contar con métodos de evaluación para medir no solamente resultados, sino también procesos. Y hay quienes ven a la evaluación como un proceso en sí mismo.

Cabe señalar que la mayoría de las definiciones analizadas hacen hincapié en la adquisición y evaluación de la Formación y de las inferencias que se derivan de ella. Destacamos en **negrita** las ideas clave que utilizaremos más adelante.

2.1 Definiciones centradas en la correspondencia entre el planteamiento y el resultado

Montserrat Colomer (1979) define evaluación como un proceso crítico referido a acciones pasadas con la finalidad de constatar, en términos de aprobación o desaprobación, los progresos alcanzados en el plan propuesto y hacer en consecuencia las modificaciones necesarias de las actividades futuras.

Para Tobón (1986) es un proceso de operación continua, sistemática, flexible y funcional, que al integrarse al proceso de intervención profesional, señala en qué medida se responde a los problemas sobre los cuales interviene y se logran los objetivos y las metas; describiendo y analizando las formas de trabajo, los métodos y técnicas utilizadas y las causas principales de logros y fracasos.

Sin embargo, Espinoza Vergara (1986) lo define diciendo que evaluar es comparar en un instante determinado lo que se ha alcanzado mediante una acción con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a una programación previa.

Cohen y Franco (1988) definen evaluar como fijar el valor de una cosa. Para hacerlo se requiere efectuar un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado.

En cambio, para Díaz (1988) la evaluación es la aplicación de una metodología de la investigación científica para medir los procesos de cambio y los resultados o productos (outputs) de esos cambios.

Y en el caso de Hoffman (1999) evaluar es dar una nota es evaluar, hacer una prueba es evaluar, el registro de las notas se denomina evaluación. Al mismo tiempo varios significados son atribuidos al término: análisis de desempeño, valoración de resultados, medida de capacidad, apreciación del “todo” del alumno.

1. Definiciones centradas en el proceso formativo

Para Alvira (1991) evaluar es emitir juicios de valor, adjudicar valor o mérito a un programa o intervención, basándose en información empírica recogida sistemática y rigurosamente.

Según Fernández García (1992) evaluar es estimar los conocimientos, aptitudes y el rendimiento de los programas, de las intervenciones y de los profesionales que interactúan en todo el proceso metodológico.

Duque (1993) nos dice que la evaluación es una fase de control que tiene como objeto no solo la revisión de lo realizado sino también el análisis sobre las causas y razones para determinados resultados (...) y conlleva la elaboración de un nuevo plan en la medida que proporciona antecedentes para el diagnóstico.

En cambio, Ezequiel Ander-Egg (1994) establece lo que se llama definición operativa: la evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en que dichos logros se han dado, de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados.

2. Definiciones centradas en la sistematización del proceso evaluativo

Para Stufflebeam (1995) la evaluación es el enjuiciamiento sistemático de la valía en el mérito de un objeto.

Según Pérez Juste (1995) la evaluación es un proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa.

Pila Teleña (1995) nos dice que la evaluación es una operación sistemática, integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento lo más exacto posible del alumno en todos los aspectos de su personalidad, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los factores personales y ambientales que en ésta inciden. Señala en qué medida el proceso educativo logra sus objetivos fundamentales y confronta los fijados con los realmente alcanzados.

Sin embargo, Cabrera (2002) define a la evaluación como un proceso sistemático de obtener información objetiva y útil en la que apoyar un juicio de valor sobre el diseño, la ejecución y los resultados de la Formación con el fin de servir de base para la toma de decisiones pertinentes y para promover el conocimiento y comprensión de las razones de los éxitos y los fracasos de la Formación.

3. Definiciones centradas en la contribución de la evaluación a la Organización

Dado que en las organizaciones la Formación se reconoce, entre otras cosas, como una herramienta que las prepara para su adaptación al cambio, la evaluación como parte del proceso formativo se considera de gran valor para la mejora de los programas y, por lo tanto, para la supervivencia o evolución de las empresas viendo siempre a la persona como eje transformador.

Las siguientes son nociones de la evaluación como parte del proceso formativo en el ambiente empresarial:

Talbot y Ellis (1969) mencionan varios propósitos básicos de la Formación; consideran que debe determinar si los objetivos y contenidos de las acciones formativas son coherentes con las necesidades de la organización y valorar si éstos se logran de la Formación más efectiva y económica. En el caso de que los objetivos no se logren, identificar los cambios y modificaciones necesarias.

Kenney-Donnelly (1972) describen el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de Formación en términos tanto sociales como financieros. La evaluación intenta valorar el costo-beneficio global de la Formación y no únicamente el logro de sus objetivos inmediatos.

Para Gronlund (1982) es un proceso sistemático de determinación del grado de consecución de los objetivos instructivos por parte de los participantes.

Phillips (1990) nos dice que cuando se trata de identificar la evaluación de la Formación, ésta resulta ser más palabra que acción. Muchos de los problemas de la Formación en la empresa pueden vincularse a la falta de

mediciones rigurosas. Estos hechos demuestran la creciente necesidad de un cambio de enfoque en el tratamiento de la evaluación.

Según Tejada (1999) es un proceso sistemático de recogida de información que implica un juicio de valor orientado a la toma de decisiones.

Para Tejada y Ferrández (2007) la situación ha cambiado debido a varias razones. Por una parte, los procesos de cambio en las empresas suceden a tal velocidad que obligan a replantearse la utilidad de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, de tal modo que resulta impensable que un trabajador, a lo largo de su vida profesional, no cambie o modifique sus tareas y funciones.

3. Una definición integradora de Evaluación

Resulta evidente y necesario para el objetivo de esta tesis utilizar una definición simple pero integradora de las mejores aportaciones de los diferentes autores. Es por eso que planteamos la siguiente definición de evaluación de la Formación:

Evaluar es medir y comparar para replantear y mejorar.

Se aleja del objeto de estudio de esta tesis doctoral profundizar en la medición en sí misma, aunque es obvio que ésta debe referenciarse respecto a una escala determinada ya que una puntuación académica sólo adquiere sentido cuando se sitúa en una escala compartida y aceptada.

Siguiendo con la definición planteada, “mejorar” hace referencia a los individuos y a propiciar su desarrollo personal y profesional, lo que seguramente redundará en el incremento de la productividad. Recordemos que una adquisición de conocimientos o habilidades no implica necesariamente en que estos se apliquen al puesto de trabajo. Por ejemplo: si tras un curso de habilidades de ofimática a nivel usuario el empleado regresa a su puesto de trabajo y no dispone de un ordenador, ¿cómo va a producirse un incremento de la productividad como consecuencia de la acción formativa?

La evaluación de la Formación no es un fin en sí misma sino que es un medio para demostrar si se logra el objetivo propuesto ya sea satisfacción, adquisición de conocimientos, mejora del desempeño, impacto en la Organización o retorno de la inversión... En el caso de que no se alcancen, la evaluación debe facilitar pistas suficientes para poder replantear ciertos aspectos (concreción de la necesidad, diseño, impartición, selección de la estrategia formativa,...) y así poder incrementar el nivel de calidad e iniciar, de esta manera, un ciclo de mejora continua.

Es evidente que del simple “señalar el valor de algo” a las definiciones propuestas por los estudiosos del tema, hay diversos componentes que van construyendo el concepto de evaluación. Al igual que la Formación, podemos decir que es un proceso sistemático donde se requiere una metodología que nos aproxime a su

propio objetivo y pueda responder interrogantes como los que se enuncian a continuación y que, al ser argumentados, delimitan su finalidad y funcionalidad, además de que originan información válida y fiable sobre el objeto evaluado.

- ¿Para qué evaluar?
Esta es quizás la pregunta (o la respuesta) más importante en términos del enfoque de la evaluación por que compromete la razón por la cual se lleva a cabo y que puede ir desde la obligatoriedad hasta la responsabilidad.
- ¿Para quién evaluar?
El destinatario, o casi siempre los destinatarios, de la evaluación de la Formación son los que determinan el tipo de información exigida ya que sus expectativas y focos de interés son heterogéneos.
- ¿Qué evaluar?
Ayuda a definir el objeto de la evaluación: el curso, el conocimiento adquirido, la aplicabilidad de lo aprendido, etc.
- ¿Cuándo evaluar?
Es fácil responder a esta pregunta cuando las anteriores han sido especificadas, pues sabiendo qué y para qué se evalúa se pueden determinar el o los momentos de la evaluación de la Formación.
- ¿Quién evalúa?
El quién se determinará en base al objeto de la evaluación y del momento en que se lleve a cabo. Es decir, pueden ser varios los agentes involucrados en el proceso.
- ¿Cómo evaluar?
Este punto exige la elección de un mecanismo para llevar a cabo la evaluación basado en el propósito de la misma.
- ¿A quién evaluar?
Al igual que el objeto de estudio, esta pregunta posibilita la elección de los involucrados, más allá de participante e instructor. Uno de los criterios para ello es evaluar sus competencias o desempeño.
- ¿Dónde evaluar?
Esta pregunta se deriva de los momentos seleccionados para evaluar y puede ser en el aula de Formación, en el área de trabajo y hasta en los propios informes de resultados.

La información que se desprende de la evaluación puede ser empleada para la toma de decisiones o la mejora de la Formación, para comprender las razones por las que se eligieron ciertas acciones y para saber si se cubrió la necesidad planteada durante el diseño de los programas formativos. Es por esto que la calidad de la evaluación juega un papel destacado y debe ser incluida en las diferentes etapas de la Formación.

4. Objetivos de la evaluación

El objetivo genérico de la mayoría de las evaluaciones consiste en proporcionar información útil a los distintos interesados: Dirección, participantes y Área de RRHH en su más amplia definición (instructor, diseñador instructivo, Responsable de Formación,...).

Frecuentemente, la retroalimentación es percibida como "útil" si ayuda en la toma de decisiones. Pero la relación entre una evaluación y su impacto no es tan sencilla de valorar porque a veces no logra influir en decisiones a corto plazo porque tiene un efecto retardado, no porque no tenga influencia.

A pesar de esto, existe un amplio consenso en que el principal objetivo de la evaluación debe ser influir en la toma de decisiones o en la formulación de políticas a través de la información que provea.

Los siguientes son algunos propósitos generales de la evaluación:

- Mejorar el diseño, el desarrollo y la aplicación de un programa de Formación.
- Evaluar el proceso de un programa, no solo su diseño, sino su comportamiento una vez puesto en práctica.
- Analizar el impacto y el resultado de un programa.
- Obtener información sobre cómo las actividades del programa deben estar diseñadas para lograr los cambios esperados.
- Mejorar la calidad, la eficacia o la eficiencia del programa formativo.

5. La evaluación como proceso continuo

En los enfoques modernos de la evaluación, se habla de la misma no como un acto puntual ubicado al final del proceso, sino como una actividad continua a lo largo del ciclo formativo.

Así, se habla de cuatro tipos de evaluación en función de su ubicación en el ciclo y de su finalidad.

1. *La evaluación formativa* busca fortalecer o mejorar lo que está siendo evaluado (programa, calidad, insumos, temas, proveedores, etc.) mientras que las evaluaciones acumulativas o sumativas examinan los efectos o resultados de aquello que se evalúa para determinar el impacto global y no solo el inmediato. Con ello se podrán orientar acciones, estimar costos, etc.

La evaluación formativa puede incluir:

- Si fueron cubiertas las necesidades de Formación.
- La utilidad de los conocimientos obtenidos.
- La implementación del programa con respecto a su diseño.
- El desarrollo de la Formación.

2. *La evaluación sumativa* se centra en:

- Verificar si los efectos de la Formación pueden ser demostrables.
- Analizar el costo-beneficio y el costo-efectividad.
- Re-examinar las acciones para la mejora.

3. *La evaluación confirmativa* va más allá de la formativa y la sumativa y se acerca a la evaluación de alcance total o integral.

Este tipo de evaluación es el que se conoce como de transferencia del aprendizaje, es decir, aplicar lo aprendido al "mundo real". En cambio, los niveles formativo y sumativo son iniciales, más inmediatos.

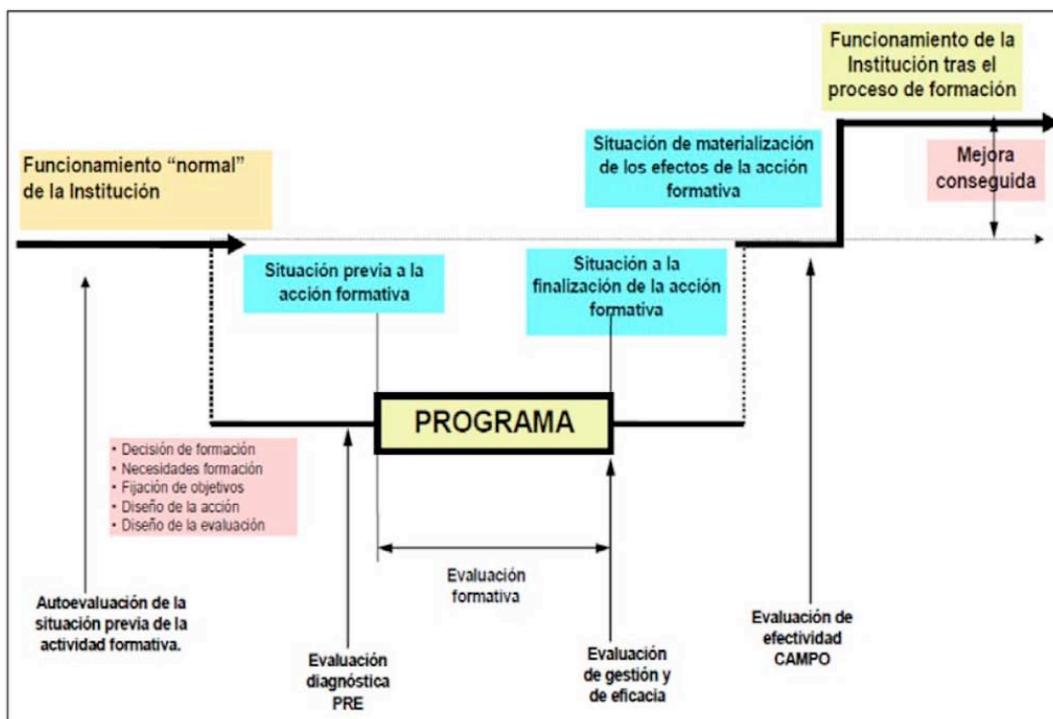
4. *La metaevaluación* es la evaluación de la evaluación, un acercamiento sobre cómo se llevó a cabo la evaluación. El propósito de la metaevaluación es validar las entradas de evaluación, los procesos llevados a cabo para evaluar y los productos resultados de la misma. Sirve como aprendizaje para el evaluado.

Tejada y Ferrández (2007) también hacen referencia a este enfoque global de la evaluación desde el punto de vista de las "finalidades esenciales de la evaluación" y únicamente consideran tres de ellas, pues lo hacen desde un enfoque de proceso donde hay entradas (*inputs*), transformación (*throughput*) y salida (*outputs*):

1. *Diagnóstica* (o de entrada): permite conocer la realidad donde se desarrollará el proceso de enseñanza-aprendizaje, las características del contexto y las necesidades formativas de los destinatarios.
2. *Formativa* (o de proceso): permite valorar una acción educativa durante su desarrollo en un contexto determinado, con el propósito de mejorar esta acción durante el transcurso de la acción formativa.
3. *Sumativa* (o de productos): permite conocer si los objetivos se han conseguido o no, los cambios producidos, verificar la valía del programa, tomar decisiones sobre la certificación de los participantes y el rechazo o aceptación del programa.

El esquema siguiente (fig.1) resume las fases involucradas en el proceso y deja ver los momentos y los agentes de evaluación a lo largo del mismo, así como la relación e interrelación entre funciones.

Figura 1: Esquema básico de las implicaciones del proceso de evaluación de un programa de formación



Fuente: Santos Diez, 1992, en Tejada 2007

En esta consideración amplia de la evaluación que estamos dibujando, la actividad evaluativa puede y debe ubicarse en diferentes momentos del proceso que conduce a la acción formativa (antes), durante la misma y después.

Estos momentos son subsistemas interdependientes que interactúan entre sí sin perder sus propias características y funciones y que constituyen un ciclo flexible y dinámico puesto al servicio de los resultados en los que se espera impacte la Formación.

Pineda (2002), tratando de la eficacia del proceso de evaluación de la Formación en la empresa, destaca algo que nos parece relevante en este contexto ya que parte de la evidencia de que el propósito de la evaluación es mejorar la Formación, y no aprobarla o desaprobala. En su opinión, ha de planificarse al mismo tiempo que el programa de Formación y constituir 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.

Desde este punto de vista holístico y comprensivo, por tanto, la evaluación debe:

- Incluir a todos los agentes implicados en el proceso.
- Considerar todas las fases de aplicación, para así cubrir el proceso en toda su amplitud.
- Identificar y recoger los principales costos implicados en la Formación y examinar los beneficios con la máxima amplitud, desde los resultados inmediatos hasta los resultados diferidos y menos controlables.

Seguir el diseño más riguroso y científico posible, siempre en la línea del análisis "antes y después".

6. Evaluación de la Calidad de la Formación

Juran y Gryna (1995), padres del concepto de calidad total, la definían como un proceso de retroalimentación encaminado. Si lo aplicamos a la Formación, podemos decir que la evaluación como retroalimentación en el contexto de la Formación sirve para:

1. Validar la Formación en tanto estrategia o solución en comparación con otras estrategias: la Formación es una de las tantas acciones que una Organización puede poner en marcha para mejorar su rendimiento y rentabilidad. Sin embargo, solo si la Formación está debidamente evaluada puede ser comparada con otros métodos de desarrollo de recursos humanos como estrategias de gestión por competencias, de motivación, etc.
2. Justificar los gastos efectuados en Formación: los presupuestos de Formación se encuentran entre los primeros en ser sacrificados en el caso de tener que recortar gastos en la empresa. Disponer de información precisa acerca de los beneficios que se obtienen tras el desarrollo de la misma, puede ser útil para garantizar una mejor toma de decisiones organizativas.
3. Ayudar a la mejora de la eficiencia de la Organización: los programas de Formación deben mejorar continuamente para ofrecer mejores resultados y estar orientados al aumento de beneficios para la Organización y, en general, deben estar siempre alineados con la estrategia empresarial.
4. Apoyarnos en la selección de métodos de Formación: para la implementación del plan de Formación es necesario decidir entre métodos distintos de impartición, contenidos e infraestructura. El uso de técnicas de evaluación facilita que las organizaciones puedan tomar decisiones de mejora sobre cuál es la metodología más adecuada para conseguir los objetivos planteados para el desarrollo eficaz de sus colaboradores.

Se puede añadir que hay que evaluar de acuerdo a la naturaleza de lo que se pretende medir. Pero, sobre todo, la evaluación nos sirve para iniciar la acción de lo que resulte de ella. Es decir, a riesgo de insistir demasiado, la evaluación es un medio y no un fin. Lo importante es la mejora de las organizaciones a través del desarrollo y competencia de las personas.

En Le Boterf, Barzucchetti y Vincent (1993), puede encontrarse una contextualización de la espiral propuesta por Juran y Gryna que acabamos de ver, aplicada a la Formación. En concreto, haciendo un paralelismo entre el llamado “Ciclo o rueda de Deming” (1950) y el propio proceso formativo.

Estos autores plantean cuatro acciones fundamentales que tienen como consecuencia la calidad: Planificar (P), Realizar o ejecutar (D), Controlar o verificar (C) y Mejorar (A). En cada una de estas acciones pueden realizarse las adaptaciones pertinentes a la Formación siguiendo el *Ciclo de Deming* también llamado círculo PDCA (planificar-hacer-verificar-actuar) o Espiral de mejora continua:

- Planificar (P): implica caracterizar el sistema del cliente y posicionar al prescriptor de la Formación; identificar la finalidad última de la Formación; definir objetivos y necesidades en función de las competencias; construir los materiales a utilizar durante la Formación; y, de esta misma forma, cualquier otra de las acciones relativas al diseño y planificación de sus acciones formativas que se van a impartir.
- Realizar o ejecutar (D): asegurar las sesiones y reuniones de Formación, poner en práctica los ejercicios pedagógicos y aconsejar a los alumnos o asistentes a los cursos.
- Verificar o controlar (C): realizar estudios piloto y evaluación de las competencias durante el proceso de Formación y efectuar un seguimiento de las competencias adquiridas.
- Mejorar (A): completar los objetivos pedagógicos propuestos, revisar los criterios de selección y proponer líneas de actuación futuras que contribuyan a la mejora del proceso formativo.

El concepto de “calidad” ha rebasado su primaria concepción basada en la eliminación de deficiencias. Desde hace años, es un elemento clave en cualquier empresa para su desarrollo económico y su posicionamiento y permanencia en el mercado.

Cuando hablamos de calidad en las organizaciones, lo hacemos pues de manera ampliada, pero dando por sentado que se origina en cada una de las partes que la conforman, desde su estructura, sus procesos, sistemas, etc. Esto incluye, por supuesto, al que alude esta investigación: la Formación. Y la manera de asegurar la calidad en este proceso es con la ayuda de la información que arroja el sistema evaluativo que adopte la empresa.

A lo largo de este capítulo hemos hecho hincapié en la relevancia y alcance que tiene evaluar la Formación, ya que los resultados impulsan acciones de mejora; es decir, que de algún modo la evaluación propicia y asegura la calidad de la Formación en general y en cada una de sus etapas en particular, incluida la transferencia aunque se realice de manera diferida.

Le Boterf (1991, 1993) trata desde esta perspectiva la evaluación de la Formación. Así, en su “Modelo de ingeniería de la Formación”, la evaluación cumple la función de asegurar la “calidad de la Formación” y contempla todo el proceso que la hace posible.

La base de ello es muy simple y hasta podría decirse que obvia: si queremos que la Formación sea de calidad, debe existir calidad en todas sus fases, desde el diseño, planificación e implementación, hasta su evaluación y aplicación, o como se ha venido manejando, hasta su transferencia.

Desde su perspectiva, la manera de entender el impacto y la aplicación de los nuevos aprendizajes es a través de la calidad del proceso de la Formación y de la congruencia que guarda con las políticas y requerimientos de la Organización.

El Modelo de ingeniería de la Formación de Le Boterf se resume en el siguiente gráfico:

Figura 2: Modelo de Ingeniería de la Formación



Fuente: Le Boterf y otros (1993-1994)

Además de lo ya destacado de su modelo, cabe mencionar que maneja el término “indicador” como unidad susceptible a evaluarse. Por otro lado, conviene resaltar los dos momentos finales: la calidad de conexión pedagógica y la calidad de aplicación. La primera porque vincula a los agentes de cambio con dos elementos clave en la Formación: la eficacia y el compromiso o implicación de los alumnos. La segunda porque, al hablar de mantenimiento, nos remite al ciclo formativo, adicional a la adaptabilidad y la transferencia de los contenidos adquiridos (nótese que no habla de aprendizajes) que competen al tema.

Tomando como base el trabajo de Biencinto López (2003) mencionaremos otros modelos de evaluación que resaltan este aspecto de aseguramiento de la Calidad.

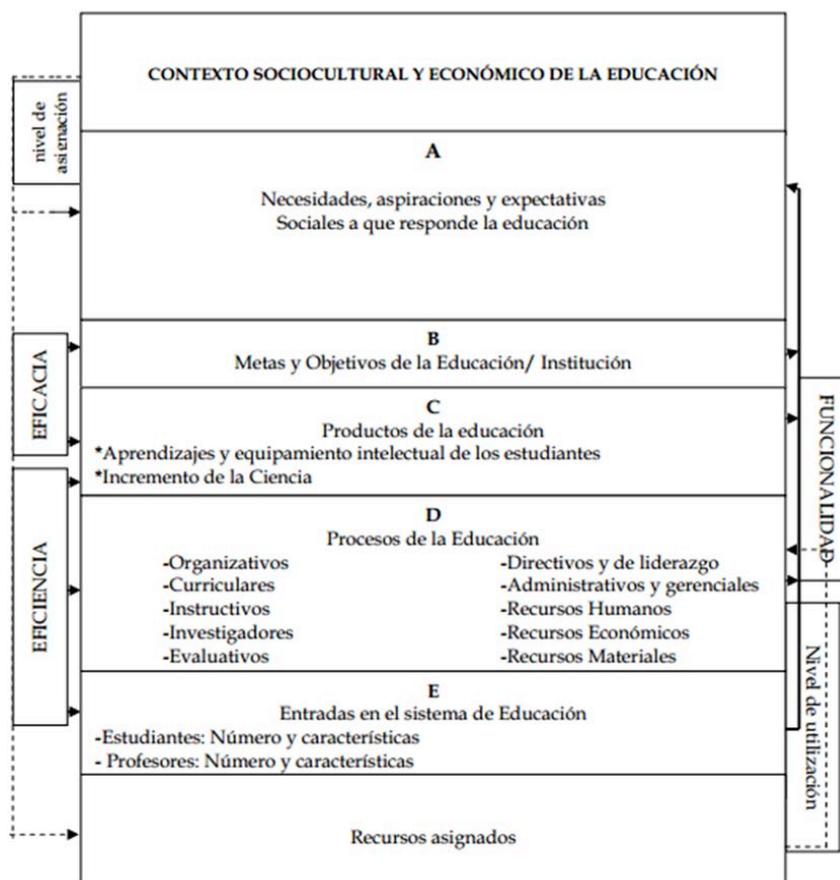
Modelo relacional de calidad (De la Orden 1988, 1990, 1997): establece las relaciones entre los distintos elementos de un sistema: objetivos y metas, recursos, procesos, entradas, contexto y productos de estas relaciones. En función de esta conexión, establece tres criterios de calidad: eficacia, eficiencia y funcionalidad.

La evaluación consiste en identificar las posibles deficiencias de este sistema, así como los productos que se derivan de él, dentro de un proceso continuo de retroalimentación.

De la Orden (1997) manifiesta que la Calidad aparece como un continuo escalár cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia, mutuamente implicados. Su grado máximo, la excelencia, supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes principales representados en el modelo sistémico.

La eficiencia pone de manifiesto la relación de entradas y procesos con los productos. De la Orden (1997) afirma que la coherencia entre, por un lado, *inputs* y procesos y, por otro lado, productos. La eficacia, por su parte, supone coherencia en la relación entre entradas o *inputs* y productos y, por último, la funcionalidad, supone la coherencia entre metas/objetivos generales y productos.

Figura 3: Contexto sociocultural y económico de la educación



Fuente: modelo relacional de calidad del profesor De la Orden (1997)

Modelo enfoque de inversión de Mamolar (2000): generado por y para la empresa que tiene como objetivo la evaluación de la Formación desde una perspectiva de rentabilidad de la inversión. Sugiere la correcta definición y detección de necesidades para que el programa de Formación pueda considerarse adecuado a los intereses y demandas de los profesionales. Propone también la especificación de las competencias, habilidades y conductas que van a adquirir los participantes y, por último, la selección de los indicadores que permitan recoger información que resulte relevante para poder evaluar tanto el proceso como los resultados de la Formación.

Figura 4: Modelo de Mamolar

PROYECTO	CONCEPTO	TIPO DE GASTO	ELEMENTO CLAVE	ORIENTACIONES
<p>INVERSIÓN APRENDIZAJE</p> <p>↓</p> <p>∅ Detección de necesidades • Nivel de impacto asociado</p>	<p>Adquirir y desarrollar competencias clave</p>	<p>INVERSIÓN</p> <p>↓</p> <p>Beneficios a medio plazo</p>	<p>Calidad del resultado</p>	<p>∅ Transferencia y desempeño • Aprendizaje compartido + Proyecto de mejora</p>

Fuente: Mamolar (2000)

Modelo de calidad orientado a la satisfacción de Martínez-Tur (2001): modelo causal basado en modelos clásicos sobre la medida de la satisfacción. El autor hace una revisión del Modelo de Alta Implicación (MAI) de Churchill y Surprenant (1982). Éste supone relaciones causales entre la calidad, las expectativas del usuario ante el producto que consume, la desconfirmación (discrepancia entre las expectativas previas y el rendimiento percibido del producto), la satisfacción y las intenciones conductuales.

Modelo de evaluación de la gestión de Olaz (2000): a partir de los datos obtenidos en la evaluación, se realiza una interpretación cuantitativa. Se deben establecer, por tanto, variables representativas y los factores que intervienen y se relacionan con tales variables.

Una vez identificadas las variables y los factores asociados, se puede construir un sistema de valoración que debe contemplar aspectos como la objetividad para conseguir fines explicativos, interpretabilidad de los datos, causalidad de las relaciones entre variables y factores así como fiabilidad y representatividad de los datos con los que se pretende obtener información del proceso de evaluación.

La Formación trata de determinar el grado de conocimientos imprescindibles que permitirán desarrollar las tareas del proceso en términos de eficiencia operativa. Tres factores relacionados con esta variable son las técnicas, las habilidades directivas y aspectos formativos.

Modelo de Barbier (1993): este modelo hace énfasis en los procesos de la evaluación de la Formación, los cuales son analizados desde una perspectiva pedagógica tal como indican las siguiente tablas:

Figura 5: Procesos de los tipos de evaluación

Campos de actividades	Tipos funcionales de evaluación	
	Evaluación de agentes	Evaluación de acciones
Producción de medios	Evaluación de los perfiles sociales Cualificación social	Evaluación de actividades o procesos de evolución social
Ejercicio del trabajo	Evaluación de los perfiles profesionales Cualificación profesional	Evaluación de actividades o procesos de evolución profesional
Formación	Evaluación de los perfiles de formación Certificación Cualificación escolar	Evaluación de acciones o de actividades de formación
Pedagogía	Evaluación de los niveles de actuación pedagógicos Calificación	Evaluación del trabajo pedagógico de los métodos pedagógicos o de las secuencias pedagógicas

Fuente: Barbier (1993)

Figura 6: Resultados de los tipos de evaluación

	Evaluación de agentes	Evaluación de acciones
Operaciones de constitución de los datos de referencia: 1. Determinación de indicadores 2. Producción de información	1. Designación de comportamientos pertinentes, susceptibles de servir de instrumentos de aprehensión del estado que interesa 2. Aprehensión de actuaciones concretas, autónomas, estables y diferenciadas.	1. Determinación de indicadores de funcionamiento y de resultados de la acción
Operaciones de constitución del referente: 1. Identificación de objetivos 2. Especificación de criterios	1. Identificación de modelos de comportamiento 2. Elaboración de normas y escalas de actuación	1. Explicitación de estrategias 2. Especificación de criterios de realización de proyectos
Relaciones de evaluación	Ejercicio unilateral para detectar modelos de conducta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El derecho a evaluar es de todos ▪ El poder de evaluar recae en la organización de referencia ▪ La evaluación tiende a explicitar el poder de la organización
Juicio de valor	Clasificación	Balance de punto fuertes y débiles de la acción evaluada

Fuente: Barbier (1993)

Para Barbier (1993) la rentabilidad de las acciones de Formación se encuentra en la evaluación; probablemente ésta no permite medir la rentabilidad de las acciones, sino que por el contrario la favorece.

Dado que, en términos de calidad, el modelo de gestión de la European Foundation for Quality Management (EFQM) es el más aceptado en las empresas europeas, lo mencionaremos como referencia, aunque no sea exclusivo de los procesos formativos.

7. Auditoría de la Formación

El término auditoría de la Formación no es nuevo, como demuestra la recopilación de fuentes de Sánchez Henríquez (2000) que resumimos a continuación.

Tal y como Le Boterf, Dupouey y Viallet (1985) definen la auditoría como el examen sistemático, a partir de criterios explícitos, de un sistema de Formación (plan, acción o dispositivo), de sus resultados y de sus efectos, con la finalidad de identificar los problemas existentes y de proponer las decisiones apropiadas para su resolución. La auditoría de la Formación integra los procesos de control (de tipo auditoría financiera) dentro de un proceso más amplio de intervención y de consejo orientado hacia el cambio.

Candau (1985) opina que la auditoría de la Formación es el proceso mediante el cual se enfatizan hechos, se definen los problemas y los riesgos presentes en ellos, se diagnostican las causas y se formulan, a la vista de aquéllas, las recomendaciones de acción pertinentes.

Lecoite y Rebinguet (1990) identifican cinco características principales del proceso de auditoría:

1. Parte de los hechos y los intenta cuantificar siempre que sea posible, aunque esto no significa que no tenga en cuenta las opiniones, actitudes, etc.
2. El elemento escrito es muy importante ya que, por un lado, éste se basa en las informaciones escritas que tiene la entidad auditada y, por otro, la misma auditoría produce escritos: desde el proceso de intervención hasta el informe final.
3. Es múltiple, multifuncional y multireferencial, y utiliza herramientas como:
 - Cuantificaciones y enumeraciones (cifras, estadísticas, gráficos).
 - Tratamiento documental (interpretación de indicadores, construcción de gráficos, superposición de documentos, análisis diacrónico, etc.).
 - Análisis de contenidos, para los escritos y las entrevistas.
 - Metodología descriptiva (cuestionarios, entrevistas, reuniones de grupo).

La utilización de estas herramientas obedece a un orden metodológico y viene determinada por los objetivos a conseguir.

4. Exige transparencia y confidencialidad. Por un lado, con la transparencia, la Organización se compromete a proporcionar toda la información escrita de que dispone, a responder a todas las preguntas y a participar en las encuestas, entrevistas, etc. Por otro, con la confidencialidad del auditor éste se compromete a devolver a la entidad todas las informaciones, a guardar su anonimato de éstas, a mantener el secreto profesional y a remitir el informe final.

5. Conduce a un diagnóstico y a unas recomendaciones. Se trata, por tanto, de un compromiso de producción y de una obligación de resultados.

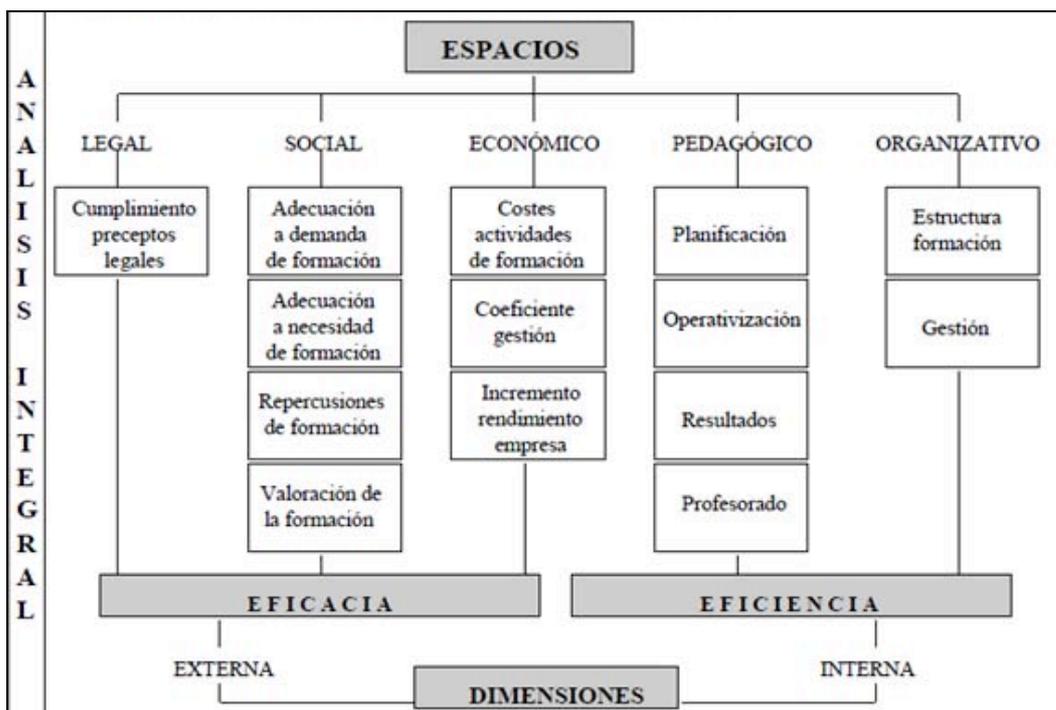
La auditoría de Formación consta de cuatro dimensiones de análisis que le otorgan una dinamización propia de cualquier sistema: *input*, *output*, funcionamiento interno e interacción. De ahí que los modelos que presentaremos a continuación tengan un carácter integrador.

Modelos de auditoría de Formación

En la bibliografía revisada encontramos dos modelos conceptuales que responden a esta perspectiva integradora:

1. *El modelo de auditoría de la Formación por Dimensiones, Niveles de análisis y Espacios analizados (DNE)* propuesto por Castillejo, Sarramona, Vázquez y Colom (1991).

Figura 7: Análisis integral



Fuente: Colom, A., Sarramona, J. Vázquez, G. "Trabajo y Empresa" (1991)

2. *El modelo de auditoría de la Formación por Dimensiones, Espacios y Niveles de Análisis (MAFDENA)* de Pineda (1995) que es originado a partir del modelo DNE.

El modelo considera cuatro dimensiones de análisis: dimensión externa, dimensión interna, dimensión de eficacia y dimensión de eficiencia.

- La *dimensión externa* analiza el sistema de Formación en relación al resto de sistemas que integran la empresa (sistema legal, económico, social, organizativo, etc.).
- La *dimensión interna* hace un análisis de la función formativa a través de sus elementos y procesos.
- La *dimensión de eficacia* compara hasta qué punto fueron logrados los objetivos de Formación planteados. Esta dimensión afecta a todos los espacios y niveles de análisis, y estará presente a lo largo de todo el proceso de auditoría.
- La *dimensión de eficiencia* audita el uso de recursos para la consecución de objetivos. Al igual que la anterior, también está presente en todos los espacios y niveles.

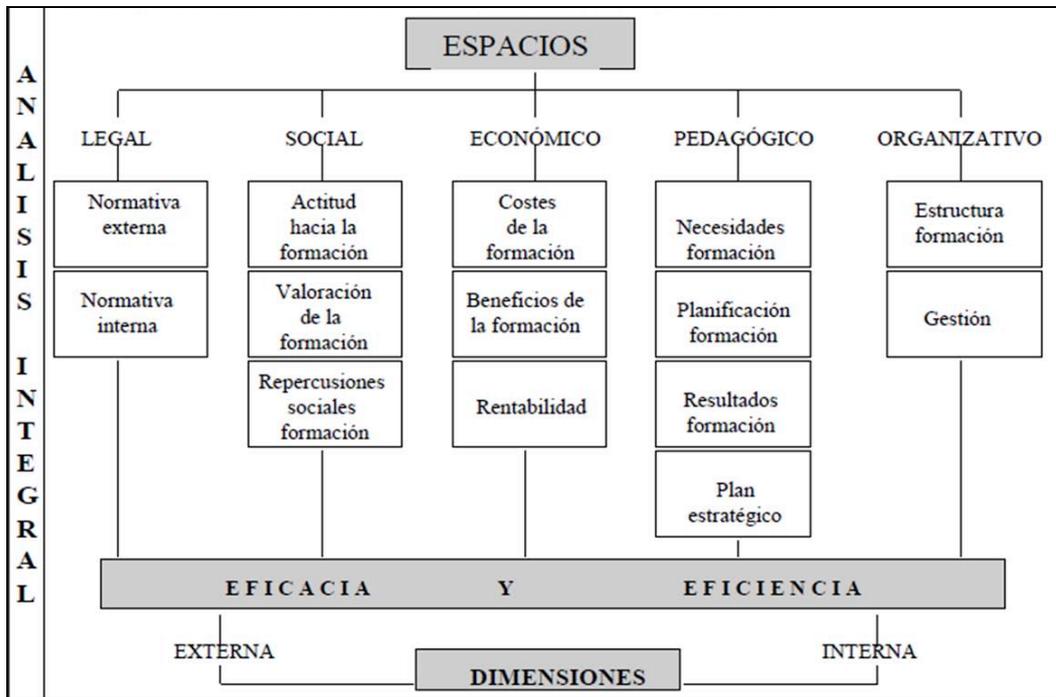
El modelo incluye cinco tipos de espacio: legal, social, económico, pedagógico y organizativo. Su orden facilita la identificación y análisis de los factores que intervienen en la Formación.

- El *espacio legal* contempla las disposiciones legales y normativas que inciden sobre la Formación de la empresa y, dado su carácter de obligatoriedad, la auditoría comprueba su nivel de conformidad.
- El *espacio social* engloba aspectos sobre los que la Formación tiene algún efecto directo o indirecto, como son las actitudes, los valores, el clima de empresa, la cultura, las relaciones interpersonales, etc.
- El *espacio económico* contiene datos como los costos o la rentabilidad, que como hemos visto, es un factor adicional en el proceso formativo más, no el único sobre el que versan la mayoría de las evaluaciones y, en ocasiones, el único criterio para su estimación.
- El *espacio pedagógico* abarca los componentes técnicos de la Formación, desde la detección de necesidades y planificación hasta la ejecución, resultados y evaluación; es decir, las fases del proceso formativo.
- El *espacio organizativo* considera la estructura organizativa y el sistema de gestión de la empresa.

Finalmente, los Niveles de análisis son las categorías en que se subdivide cada espacio de análisis. Su finalidad es clasificar el contenido para simplificar su análisis y ser una referencia para su evaluación.

En el siguiente diagrama resumimos el modelo comentado.

Figura 8: Análisis Integral



Fuente: elaboración propia

8. Metaevaluación de la Formación

Existen dos modelos que tratan tal aspecto de la evaluación y que describiré a continuación.

8.1 El modelo "Meta-Evaluation Checklist" (MEC)

Se basa en la conveniencia de que el estudio evaluativo sea comprensivo y comprensible, creíble y ético; de que en él se expliciten los estándares de valor utilizados, así como su justificación; de que sea factible de ser llevado a la práctica; suficiente pero no excesivamente preciso (la evaluación ha de ser rigurosa desde un punto de vista técnico, pero un exceso de rigor también puede hacer que se olviden cuestiones como la relevancia de la Formación proporcionada); que atienda y responda a las necesidades de las audiencias; oportuno, seguro, válido y "rentable" en términos de coste-eficacia.

8.2 El modelo "Key Evaluation Checklist" (KEC)

Fue elaborado como referencia para la realización de evaluaciones pero también puede ser aplicado para la metaevaluación. Incluye aspectos como diseño del

estudio, personal de la evaluación y calendario de la misma, procedencia de los criterios empleados incluso para la elección del metaevaluador, antecedentes y contexto de la evaluación, identificación de las audiencias, estimación de los valores, costes y recursos, valoración del proceso de investigación y los resultados del mismo, alternativas existentes a la evaluación y la posibilidad de generalización de ésta y, por último, significación global de la investigación evaluativa.

En el informe, el metaevaluador puede adjuntar también recomendaciones sobre el uso o el destino de la evaluación.

La metaevaluación es considerada una investigación sistemática que tiene como objetivo emitir un juicio acerca de la calidad o los méritos de una evaluación. La evaluación se convierte, de esta forma, en el objeto de estudio (Stufflebeam, 1981, 1987; Scriven, 1967, 1991). Digamos que es una manera de evaluar al propio proceso de evaluación.

La Dra. García Sánchez (2011), desde 2005 Vocal de la Junta Directiva de la Sociedad Española de Evaluación, publicó el libro "Evaluación de políticas y reformas educativas en España (1982-1992): tres experiencias de metaevaluación. En él se puede consultar un cuadro resumen de propuestas y checklist de metaevaluación a efecto de resumir la perspectiva que varios autores hacen al respecto.

8.3 Otros modelos de auditoría de la Formación

Cerramos este capítulo dedicado a la auditoría de la Formación y a la metaevaluación con un cuadro de elaboración propia que resume algunos de los enfoques considerados en los dos apartados anteriores y añade una concisa presentación de otros en la misma línea.

Figura 9: Modelo Holístico de Evaluación

MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	
Modelo Holístico de Evaluación	Pilar Pineda (2002)	<p>El modelo holístico de evaluación surge del cruzamiento de las respuestas a los cinco interrogantes básicos y de su integración en un todo global, permitiendo así el diseño de un plan de evaluación eficaz.</p> <p>Responde a estos interrogantes de forma integrada, cruzando las respuestas y proponiendo estrategias de evaluación bajo la óptica de un criterio prioritario: la rentabilidad del proceso de evaluación a diseñar, es decir, la eficacia y la eficiencia del diseño de evaluación.</p> <p>Permite analizar todas las variables que afectan a la evaluación de forma integrada, y diseñar procesos evaluativos globales, coherentes y adaptados a cada realidad; en definitiva, procesos de evaluación eficaces y eficientes en función de los recursos disponibles.</p>	INTERROGANTES BÁSICOS	¿Para quién evaluó?, ¿quién es el destinatario de mis evaluaciones?, ¿quién es mi cliente?	Determina la finalidad y el enfoque del proceso de evaluación que diseñemos. El destinatario puede ser desde la propia empresa hasta el departamento de Formación, pasando por el formador, el participante, el cliente interno y/o externo, los agentes sociales, etc.
				¿Qué evaluó?, ¿qué elementos y aspectos quiero evaluar?, ¿cuál es el objeto de mi evaluación?	1. Satisfacción del participante con la Formación.
					2. Logro de los objetivos de aprendizaje por los participantes.
					3. Coherencia pedagógica del proceso de Formación.
					4. Transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.
					5. Impacto de la Formación en los objetivos de la organización.
					6. Rentabilidad de la Formación para la organización.
				¿Quién evalúa?, ¿cuáles son los agentes de evaluación?	Los agentes que emitan juicios sobre la Formación deberían ser todos aquellos afectados por ella, desde el participante hasta la dirección de la organización, pasando por el formador, el departamento de Formación, el superior del participante, sus compañeros, los clientes, etc.
				¿Cuándo evaluó?, ¿en qué momento es conveniente evaluar?	Antes de iniciar la Formación: evaluación inicial o diagnóstica.
					Durante la Formación: evaluación procesual o formativa.
Al acabar la Formación: evaluación final o sumativa.					
Un tiempo después de acabar la Formación: evaluación diferida o de transferencia e impacto.					
¿Cómo evaluó?, ¿con qué instrumentos puedo evaluar todo lo anterior?	La posibilidad de instrumentos es ilimitada. Podemos utilizar cuestionarios, entrevistas individuales y grupales, controles y test finales, actividades y productos de aprendizaje, observaciones sistemáticas, demostraciones, informes de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto.				

Fuente: elaboración propia

Figura 10: Modelos EIFO y Wade

MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	
Modelo EIFO Evaluación del Impacto de la Formación en la Organización	Schein Stock (2004)	Se tomó como referentes modelos como el de Kirkpatrick, Stufflebeam, Le Boterf, y Pineda; entre otros.	ETAPAS	1. Identificación de las características de contexto externo e interno de la Organización	Su objetivo es conocer la Organización, su relación con el entorno externo, el recurso humano, las características de la cultura organizacional, las estrategias de la Organización, la tecnología de la producción, la organización del trabajo y el tipo de evaluación de desempeño que se realiza en la Organización.
		La evaluación de impacto de la Formación es un proceso sistemático que permite emitir juicios de valor relacionados con la coherencia entre el diseño del programa de Formación y el contexto de la Organización, el desarrollo del plan de Formación, los resultados del programa de Formación en cuanto a conocimientos y/o habilidades adquiridas, el impacto de la Formación analizado desde la óptica de la aplicación de los conocimientos al puesto de trabajo, su contribución al mejoramiento de la eficacia de la Organización y del nivel de retorno de la inversión en Formación.		2. Evaluación del plan de Formación	Se evalúa la coherencia y pertinencia de las metas didácticas, de las metas de competencia y de las metas de impacto propuestos en el plan de Formación; los contenidos, metodología de enseñanza-aprendizaje y de evaluación de conocimientos; y el análisis de la evaluación del programa de Formación por parte de sus actores: formadores y trabajadores que participan en la Formación.
	3. Evaluación de los efectos de la Formación en la Organización	Esta etapa se propone evaluar: la situación profesional, es decir cómo se aplican las competencias adquiridas al puesto de trabajo por medio de la evaluación del rendimiento y desempeño laboral; el impacto sobre el funcionamiento de la Organización, que tiene como objetivo evaluar el impacto de la Formación sobre los parámetros de eficiencia de la Organización; y valorar el retorno de la inversión en Formación, con el objeto de presentar los resultados de la Formación en términos económicos, partiendo del hecho que la Formación en la Organización se considera una inversión.			
Modelo de Wade	Virginia Wade	Sigue una estructura muy similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias importantes en los niveles referidos al impacto: la autora presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la Formación.	NIVELES	1. Respuesta	Reacción ante la Formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
		2. Acción		Transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.	
		3. Resultados		Efectos de la Formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.	
		4. Impacto de la Formación en la organización		A través del análisis del coste beneficio.	

Fuente: elaboración propia

9. Modelos operativos de Evaluación de la Formación

Nos ocuparemos ahora de los modelos operativos de evaluación que serían los más cercanos al uso cotidiano por parte del que gestiona Formación y tiene que responder ante quien paga por ello. Por ello son modelos más prácticos, más aplicables en lo cotidiano y que han demostrado su utilidad en miles de experiencias y han pasado a ser parte del bagaje que cualquier técnico de Formación lleva como parte del saber hacer de su profesión.

Vamos a destacar fundamentalmente los modelos de Donald Kirkpatrick, continuado por su hijo Jim y su nuera Wendy, y el añadido de Jack Phillips con su esposa Patty. Los resumimos brevemente en la tabla siguiente y los tratamos con detalle en próximas páginas.

Figura 11: Modelos de evaluación de impacto

MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	
Modelo de Kirkpatrick	Donald Kirkpatrick (1959)	Cuatro pasos o niveles para evaluar la Formación	NIVELES	1. Reacción	¿Cuál es el nivel de satisfacción de los participantes con el programa?
			2. Aprendizaje	¿Qué principios, hechos y técnicas fueron entendidos y asimilados por los participantes?	
			3. Conducta	¿Qué cambios de conducta en el trabajo pueden observarse?	
			4. Resultados	¿Qué resultados se han conseguido?	
Modelo de Phillips	Jack Phillips (2003)	Desarrolló un modelo de procesos que muestra cómo se recogen e integran los datos basado en el modelos de Kirkpatrick.	NIVELES	1. Reacción y acción planificada	Mide la reacción del participante respecto al programa y describe los planes específicos para la implementación.
			2. Aprendizaje	Mide competencias, conocimiento o cambios de actitud.	
			3. Aplicación e implementación	Mide los cambios de conducta en el trabajo y la aplicación e implementación específicas.	
			4. Impacto del negocio	Mide el impacto del programa en el negocio.	
			5. ROI	Compara el valor monetario de los resultados con los costos del programa, generalmente expresados como porcentaje.	

Fuente: elaboración propia

9.1 Modelo de evaluación de la Formación de Kirkpatrick

Los modelos de evaluación de la Formación que acabamos de enumerar son todos ellos rigurosos y proceden de planteamientos globales de la actividad formativa. Son, sin embargo, modelos “académicos” de escaso calado en el profesional que necesita enfoques prácticos y simples, aunque sin perder rigor.

El modelo que ha sido capaz de cumplir estos requisitos es, sin lugar a dudas, el modelo de evaluación de cuatro niveles que planteó Kirkpatrick por primera vez en 1959 como fruto de su tesis doctoral.

El modelo es “el modelo” utilizado para evaluar la Formación por todos los profesionales que lo hacen. Muchos de los modelos posteriores añaden algunas variables pero, en términos generales, no hay aportaciones diferenciales; si acaso, podríamos decir que novedosas o adaptadas a las condiciones del momento. Sin embargo, actualmente es la forma (total o parcialmente) en que muchas empresas evalúan la Formación que gestionan.

Lo valioso de su propuesta es que toma en cuenta, no solamente el proceso de Formación, sino también sus efectos al considerar cuatro Niveles: Reacción, Aprendizaje, Comportamientos y Resultados y que se detallan en la tabla de Modelos de Evaluación de Impacto con la que empezábamos este capítulo.

Para diferenciar estos ámbitos de influencia, algunos autores hablan de *evaluación de transferencia* y *evaluación de impacto* para referirse a distintos momentos y amplitud o extensión de las acciones formativas; que va desde la mejora de las competencias del personal, su desempeño y productividad hasta la rentabilidad y competitividad de las organizaciones; en ese orden.

Cuando en este documento hablamos de Formación orientada a Resultados, es precisamente a esto a lo que nos referimos: la Formación orientada a Resultados es la Formación que es capaz de transferir e impactar.

Desde la terminología del modelo de Kirkpatrick, la Formación orientada a Resultados es Formación que pasa la evaluación de los niveles 3 y 4 (Comportamientos y Resultados, respectivamente).

En lo que queda de este capítulo vamos a describir el modelo de Kirkpatrick y otros modelos que lo enriquecen precisamente en estos dos últimos niveles: modelos de evaluación de transferencia y modelos de evaluación de impacto.

9.1.1 El modelo en detalle

Una de las cualidades que posee este modelo es la sencillez y la lógica de su planteamiento ya que los niveles de evaluación propuestos por Donald Kirkpatrick

involucran a los principales interventores del proceso y sus diferentes etapas. Esto ha sido un factor clave para permanecer vigente y servir como base para futuras propuestas o, por lo menos, para ser el marco de referencia para decir que una empresa se ocupa de medir la Formación.

La evaluación a todos los niveles es un ciclo reiterativo con numerosas oportunidades para recopilar datos y recibir retroalimentación relevante, en la medida en que relaciona a participantes, formadores y contenido de la acción. La evaluación integra componentes que contemplan tanto el diseño (trabajo de la fase previa a la Formación y el Desarrollo) como la vertiente sumativa (valoración posterior a la Formación) de los programas de Formación.

Evaluar de manera sistemática, en lugar de aplicar la evaluación como una acción posterior, permite realizar mejoras en el proceso de Formación. Aunque puede haber otras herramientas de desarrollo de programas, ninguna resulta más eficaz que este análisis sistemático, realizado fase por fase, a la hora de determinar si los objetivos didácticos son relevantes y productivos en el entorno laboral.

Nivel 1: Reacción. Medir la reacción de los participantes se sitúa en el primer nivel, según el planteamiento de cuatro niveles de evaluación.

Es una medida de satisfacción que consiste en medir aquello que los participantes pensaron del programa o, según Kirkpatrick: "Evaluar la reacción es lo mismo que medir el grado de satisfacción del cliente". En este caso, los participantes son los clientes, y la evaluación valora hasta qué punto les gustó o disgustó el programa en cuanto a materiales, formadores, instalaciones, metodología, contenido, etc. La reacción del participante puede ser un factor decisivo a la hora de rediseñar o continuar con los programas de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH).

Su importancia radica en determinar el *grado de satisfacción y la reacción* del cliente. El participante debe encontrar alguna utilidad al programa, así como a las habilidades y los conocimientos que éste le ha proporcionado. Los directivos desean que la inversión en Formación produzca un impacto medible en el rendimiento de la empresa. La evaluación de la reacción es un primer paso fundamental para medir estos parámetros esenciales a través de datos objetivos, que a su vez pueden ser aprovechados para tomar decisiones referentes a la Formación en el futuro.

Se pueden utilizar los datos de la evaluación de nivel 1 para cualquiera de los siguientes fines, entre otros:

- Determinar el nivel de satisfacción del participante respecto al programa.
- Identificar los puntos fuertes y débiles del programa de Formación.
- Evaluar la habilidad del formador a la hora de impartir el programa.
- Determinar las necesidades de los participantes.

- Obtener datos cuantitativos que puedan ser comunicados a Dirección.
- Analizar los datos cuantitativos y aprovecharlos para establecer los niveles de rendimiento para próximos programas.
- Ayudar a decidir quién debe participar en los próximos programas.

Además, la evaluación de nivel 1 es una oportunidad para comprobar cómo piensan aplicar los participantes aquello que han aprendido. Otros enfoques amplían el nivel 1 de evaluación para incluir factores relacionados con la disponibilidad de diversos recursos necesarios para el éxito de la acción formativa, incluyendo las aportaciones subjetivas de los participantes. Independientemente del enfoque, el nivel 1 de evaluación puede impulsar cambios importantes en cualquier fase del proceso de impartición de la Formación.

Nivel 2: *Aprendizaje*. La evaluación *in situ*, antes de que se abandone el aula, es la pieza central de toda Formación y un punto clave de control en el proceso de evaluación de la Formación. Mide cuánto ha aumentado un conocimiento o capacidad.

Generalmente, los programas y materiales de Formación están diseñados para estimular y capacitar a los participantes para que comprendan, apliquen e incluso sintetizen información, no solo para que recuerden hechos. En consecuencia, es beneficioso que la prueba controle el aprendizaje a diferentes niveles. También resulta vital que las pruebas estén de acuerdo con los objetivos didácticos del curso.

Medir el grado de aprendizaje proporciona, además:

- Un indicador válido y fiable de los conocimientos, habilidades y actitudes de un empleado, en relación con las exigencias que plantea su puesto de trabajo.
- Una herramienta de autoevaluación que se puede emplear para determinar los progresos de un empleado.
- La capacidad de determinar si los empleados poseen los conocimientos necesarios que les permitirán llevar a cabo sus funciones.

Nivel 3: *Transferencia o comportamiento*. Medir el rendimiento en el puesto de trabajo después de un programa de Formación y Desarrollo se está convirtiendo en una técnica de evaluación estándar. Es una medida del cambio de comportamiento (medida de la conducta y mejora de la capacidad y la aplicación), de la transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo.

La aplicación de este tipo de evaluación, cada vez más frecuente, es debida en parte a que medir el rendimiento en el puesto de trabajo en una evaluación de seguimiento constituye una evaluación de mayor nivel que la medición de la reacción y el aprendizaje (niveles 1 y 2).

Aunque es esencial determinar la reacción del participante y evaluar el alcance del aprendizaje durante el programa, es aún más importante determinar específicamente los cambios en el puesto de trabajo como resultado del programa de Formación y Desarrollo. Desde la perspectiva de un cliente, este nivel de evaluación es más valioso y constituye una demostración del éxito del programa.

Una evaluación de nivel 3 proporciona pruebas que indican si ha tenido lugar o no la transferencia de la Formación e identifica las barreras y los obstáculos específicos con los que se encuentra la transferencia. Al hacerlo, es posible minimizarlos y eliminarlos para potenciar la transferencia y, por tanto, el rendimiento laboral.

El rendimiento en el puesto de trabajo es el indicador clave que señala si los empleados aplican las habilidades y los conocimientos que acaban de aprender. Este cambio de enfoque, del aprendizaje a la transferencia en el puesto de trabajo y su repercusión en el rendimiento laboral, es parte integral del cambio que conduce a la mejora del rendimiento. La mayoría de las organizaciones se concentran en dicha mejora, utilizando el aprendizaje como un modo de impulsarla, como se intenta corroborar en este estudio.

Muchas organizaciones utilizan la Formación y el Desarrollo para garantizar el progreso de competencias a los niveles deseados. En este sentido, las evaluaciones de seguimiento miden el cambio o la mejora de las habilidades, motivaciones, conocimientos, tareas y comportamientos de los empleados que constituyen las competencias propias de cada empresa, las mismas que deberían alinearse con otras medidas y estrategias institucionales.

La transferencia de la Formación adquiere más importancia a medida que las organizaciones centran su atención en los resultados de los programas de Formación y Desarrollo, de las universidades del ámbito empresarial, de la Formación en línea y de otras estrategias de aprendizaje, ya que se esperan cambios reales en el comportamiento, derivados de los programas de Formación.

Debido al tiempo y a los costes implicados en las evaluaciones de este nivel, no todos los programas de Formación disponen de un seguimiento, a menos que el proceso se automatice. Por ello, se plantean algunos criterios para realizar este tipo de evaluación que pueden servir de parámetros:

- Se ha planificado un nivel superior de evaluación (nivel 4 o 5).
- El planteamiento del programa formativo es fácil de entender.
- El programa es importante para alcanzar los objetivos empresariales.

- El programa es fruto de una evaluación de necesidades.
- El extremo hacia el que se pretende que se oriente el comportamiento es un tema clave, como ocurre en la atención al cliente.
- La evaluación puede llevarse a cabo con facilidad.
- La inversión en el programa de Formación es alta.
- La transferencia al puesto de trabajo es un factor importante a la hora de vender el programa de Formación a terceros.

Nivel 4: *Impacto en resultados.* Los objetivos describen los resultados esperados y el rendimiento que debería verse influido por el programa de Formación.

Es importante determinar si existe un vínculo entre la Formación y una necesidad del negocio en particular. Este vínculo debería haberse desarrollado como parte del análisis de necesidades. Lo ideal sería que dicho análisis utilizara la misma estructura de niveles que el proceso de evaluación, identificando necesidades de los niveles 1, 2, 3 y 4. En este contexto, los objetivos proporcionan la relación entre las necesidades y la evaluación. Asimismo, definen expectativas precisas durante la realización y aplicación de la Formación al puesto de trabajo, y establecen el proceso de evaluación.

El planteamiento de objetivos de cada nivel previo, proporciona las bases para una evaluación de seguimiento y constituye el fundamento para una evaluación de nivel 4. Los objetivos del nivel 3 deben alcanzarse antes de que se consigan los objetivos del nivel 4 (la Formación debe ser aplicada para producir un impacto en los Resultados).

El mayor reto se da cuando no existen objetivos previos. Normalmente, esto se puede remediar examinando la documentación pertinente relativa al programa formativo, revisándolo con sus creadores y entrevistando a una muestra de los participantes para determinar de forma concreta cómo se ha aplicado el programa y qué impacto asociado se ha obtenido.

Sin embargo, determinar la viabilidad para aplicar este nivel de evaluación es fundamental, ya que no todos los programas de Formación son candidatos pues deben centrarse, entre otros indicadores, en los Resultados, la calidad, los costes, el tiempo, el servicio al cliente y el clima laboral.

La obtención de conclusiones convincentes acerca del impacto de un programa reside, con frecuencia, en la recopilación de datos y cómo éstos se relacionan con los objetivos esperados.

Los niveles de evaluación 1 y 2 suelen verse como parte de la evaluación formativa, mientras que los niveles 3 y 4 se asocian con la evaluación sumativa. También ha

habido intentos para establecer un nivel 5 que mida el impacto a nivel social, en términos de negocio, mediante el cálculo de retorno de la inversión (ROI).

Los niveles 4 y 5 están asociados con la evaluación normativa o meta de lograr una escala ideal evaluación. La mayoría de las organizaciones tienen algún tipo de evaluación de nivel 1 para sus programas de Formación, son muy pocas las que se aprovechan de las recompensas de los niveles de evaluación 4 y 5. Esto puede deberse a que es más sencilla la gestión para el primer nivel pues únicamente se requiere de una hoja de satisfacción de los participantes.

Para el caso de la evaluación de nivel 2, más que dedicarse a la obtención de calificaciones favorables debería centrarse a ayudar a la gente a aprender, crecer y cambiar (para mejor).

La desventaja de emplear únicamente los niveles de evaluación 1 (de reacción) y 2 (conocimientos y habilidades) es que pueden crear una idea falsa acerca de cómo está funcionando un programa formativo, pues se limita a la inmediatez, la primera impresión (que aunque en algunas ocasiones es la que cuenta, en este contexto no es así). No obstante, aunque aporta datos sobre el proceso, no es suficiente para realizar cambios significativos acerca de la Formación y la mejora individual y organizacional.

El nivel de evaluación 3 puede ser utilizado para refinar la Formación impartida, pero el nivel 4 determinará si tiene valor para la empresa. Puede que no sea deseable, práctico o necesario hacer todos los niveles de evaluación pero cada Organización debe seleccionar cuál de ellos le proveerá de la información que requiere según su propósito.

9.2 Aportaciones y complementos al modelo de Kirkpatrick

El modelo de Kirkpatrick originó una enorme literatura a partir de experiencias de su aplicación en diferentes contextos. Algunos autores añadieron algunas modificaciones en base a su práctica con el mismo. Recogemos a continuación algunas de los más significativas.

Oriol Amat (1998) describe en su modelo evolucionado de Kirkpatrick y expone que la evaluación de la Formación debe abarcar seis niveles:

- Primer nivel: satisfacción de los alumnos. Encuestas en caliente.
- Segundo nivel: aprendizaje de conocimientos. Examen.
- Tercer nivel: aprendizaje de Capacidades. Situación – prueba (simulación de una situación real de trabajo).
- Cuarto nivel: aplicación de lo aprendido. Análisis de la actuación en el puesto de trabajo.
- Quinto nivel: efecto de indicadores de calidad o productividad. Análisis de la evolución de los indicadores del empleado antes y después de la Formación.
- Sexto nivel: impacto económico. Rentabilidad económica de la acción formativa.

Guskey (2002) describe de manera similar los niveles del Modelo pero añade un quinto:

Nivel 1: reacción participante

- Finalidad: medir las reacciones de los participantes acerca de la Formación.
- Técnica: por lo general, un cuestionario.
- Preguntas clave: sobre el aprovechamiento del tiempo, la experiencia del instructor, etc.

Nivel 2: el aprendizaje del participante

- Finalidad: analizar el nivel de aprendizaje alcanzado por los participantes.
- Técnica: prueba, simulación, reflexión personal, etc.
- Preguntas clave: ¿aprendieron los participantes lo previsto?

Nivel 3: apoyo de la organización y el aprendizaje

- Finalidad: analizar el apoyo organizativo que ofrecen las habilidades adquiridas.
- Técnica: cuestionarios, entrevistas, observación.
- Preguntas clave: ¿hubo respuestas rápidas y eficientes?, ¿se dispuso de recursos suficientes?

Nivel 4: uso de nuevos conocimientos y habilidades

- Finalidad: determinar si los participantes están aplicando lo aprendido.
- Técnica: cuestionarios, entrevistas estructuradas orales o escritas, reflexiones personales, examen, observación.
- Preguntas clave: ¿están aplicando los participantes sus habilidades?, ¿en qué?

Nivel 5: los Resultados del aprendizaje del participante

- Finalidad: analizar los objetivos de aprendizaje y cómo se relacionan con los Resultados.
- Técnica: observación directa.
- Preguntas clave: ¿muestra una mejora el participante en el ámbito laboral o en otras áreas?

La Universidad de Indiana (1995) desarrolló una taxonomía de la evaluación que está basada en seis estratos, donde el primero y el último proporcionan anexiones al modelo de Kirkpatrick:

- Estrato 1: conteo de la actividad. Analiza el volumen de acciones formativas y nivel por participante.
- Estrato 2: reacciones de los participantes.
- Estrato 3: aprendizaje de los participantes.
- Estrato 4: transferencia de la Formación.
- Estrato 5: impacto en el negocio.
- Estrato 6: impacto social.

Kaufman y Keller (1994) hicieron una importante aportación al modelo desde una crítica del mismo. Desde su punto de vista, Kirkpatrick quería evaluar la Formación, pero las organizaciones buscan medir o valorar otros tipos de eventos de desarrollo; por lo que el marco debía ser modificado. Por este motivo, lo ampliaron para incluir la contribución a la sociedad como un criterio de evaluación.

Este argumento tiene que ver con el entorno y el contexto en que se desenvuelven las empresas y donde tienen que responder a las consecuencias de sus operaciones en términos de afectaciones a la sociedad como puede ser la seguridad, la salud, la contaminación, etc. sobre todo, cuando se habla de empresas manufactureras.

En la actualidad, cada vez se utiliza más el término “socialmente responsable” que tiene que ver justamente con este aspecto que ya habían considerado algunos expertos y hasta donde creen debe acercarse el resultado de la Formación empresarial.

Esto implicaría que los programas formativos deben incluir tanto temas relativos al incremento de las competencias requeridas en los puestos de trabajo para el desempeño o desarrollo de los colaboradores, en la mejora continua, innovación, tecnología, etc., como las cuestiones que en ese momento interesen a la sociedad, sea por moda o por conciencia (asunto que no es determinante para el efecto del que se habla); ya que sus acciones al respecto pueden ser –y de hecho lo son– significativas.

En este sentido, entonces, se habla de una transferencia de conocimiento pero que se realiza fuera de la empresa y la cual difícilmente podrá ser evaluada y comprobado su beneficio.

El modelo diseñado por Kaufman y Keller (1994) añade algunos criterios a los niveles propuestos por Kirkpatrick, como la inclusión del diagnóstico y planificación de las necesidades de la evaluación, un examen de los resultados deseados o esperados, una revisión de la disponibilidad y calidad de los recursos; entre otros. Sostienen que la evaluación en todos los niveles debe ser planeada y diseñada antes de la puesta en práctica de cualquier intervención. Posteriormente, con la ayuda de Watkins (1995), se reclasificó el criterio a los siguientes seis niveles:

- Nivel 1: entrada, similar al nivel de reacción de Kirkpatrick, pero ampliado para incluir la función, utilidad, adecuación y contribuciones de los métodos y los recursos utilizados.
- Nivel 2: proceso, también con similitudes al nivel de reacción, pero añadiendo incluir un análisis de si la intervención fue implementada adecuadamente en función del alcance de sus objetivos.
- Nivel 3: micro (adquisición), similar al nivel de aprendizaje, pero examina al individuo, así como la competencia de grupos pequeños.

- Nivel 4: micro (rendimiento), similar al nivel de comportamiento, donde la atención se centra en la aplicación de las habilidades y conocimientos adquiridos.
- Nivel 5: macro, se relaciona con el nivel de resultados y examina la contribución y la rentabilidad para la Organización.
- Nivel 6: mega, donde se enfatizan los resultados sociales.

Dedican un nivel adicional a la parte de inversión retornable de la Formación, pero arguyendo que los costos pueden ser revisados en cada etapa, a partir de la eficiencia obtenida en cada nivel que, en consecuencia, determinará la efectividad de todo el proceso.

9.3 Observaciones críticas al modelo de Kirkpatrick

Sin dejar de reconocer la valiosa contribución del modelo de Kirkpatrick, es cuestionable por no considerar que, antes de evaluar las reacciones de los participantes, se realice un análisis de la Organización, el contexto, sus valores, prácticas y la situación actual ya que también afectan el logro de los objetivos formativos.

Otro aspecto que el modelo de Kirkpatrick no contempla es el enfoque en las necesidades de la Organización y la forma en que se vinculan con el programa de Formación para el desarrollo de los objetivos y el diseño de la solución más adecuada. Por ejemplo: no por el hecho de que a la gente le gusta un curso, necesariamente ha aprendido algo. Por el contrario, en algunos casos parece que cuanto más gusta un curso los asistentes, menos aprendieron. De igual manera puede producirse que, tal y como veíamos anteriormente, un aprendizaje no se aplique al puesto de trabajo. Son, pues, niveles que no están perfectamente relacionados.

Dentro del nivel de Resultados hay sugerencias de que los beneficios para la Organización deben darse de forma más explícita y puedan incluir valores monetarios, tales como el ROI. También puede haber una necesidad para evaluar más allá de la Organización mediante el examen de los efectos sobre la economía y las consecuencias sociales, factores que no considera el modelo inicial.

Holton y otros críticos (2000) señalan específicamente que el modelo de Kirkpatrick:

- Implica una jerarquía de valores relacionados con la Organización, rendimiento (Resultado) que se considera más importante que la reacción.
- Asume que los niveles están asociados con cada uno de los anteriores y siguientes, pero esta relación causal no siempre ha sido demostrada por la investigación.

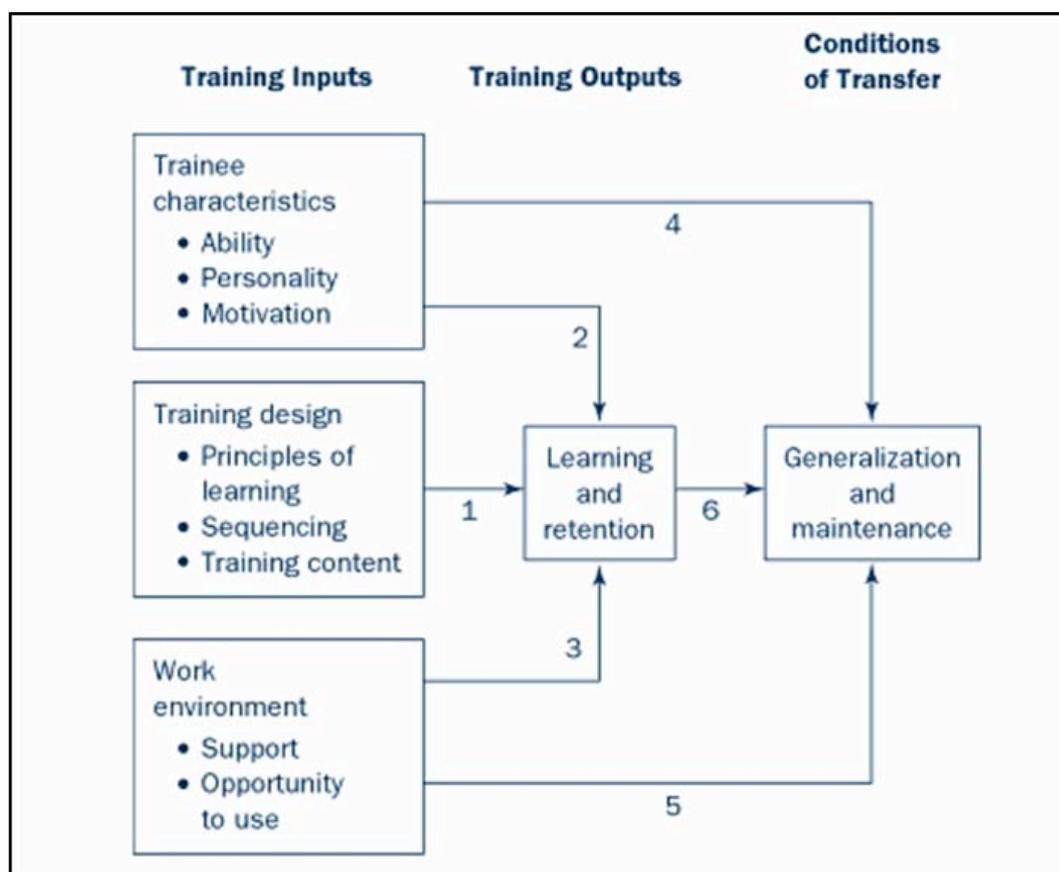
- Es demasiado "simple" y no tiene en cuenta las distintas variables que intervienen en lo que afecta el aprendizaje y la transferencia.
- Implica la correlación entre las reacciones de los participantes, de las medidas de aprendizaje y otras para un cambio de comportamiento, pero la "satisfacción" no está necesariamente relacionada con el buen aprendizaje y cambio de comportamiento.
- Implica que el rendimiento durante el entrenamiento es una predicción de post-Formación.
- No tiene en cuenta la frecuente falta de capacitación para transferir al lugar de trabajo (debido a la gama de factores organizativos que pueden inhibir el éxito).
- No tiene en cuenta, en lo que respecta al nivel estadístico, la dificultad inherente en la vinculación de capacidades blandas a resultados duros.

9.4 Modelos ampliados de nivel 3 (transferencia)

Si bien existe una relación causal entre la reacción y el aprendizaje, no hay tal vínculo entre el aprendizaje y el cambio de comportamiento. El hecho de que un participante haya aprendido algo no significa que en el futuro haga algo con ese aprendizaje. De ahí la importancia de la evaluación del cambio de comportamiento después de la Formación.

El término transferencia, de acuerdo con Quesada (2012), se emplea por Baldwin y Ford (1988), definiéndolo como el grado en que los participantes han aplicado los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en un contexto de Formación para el trabajo.

Figura 12: Transfer of training



Fuente: Baldwin, T.T & Ford (1988)

Gairín (2010) cita una serie de definiciones que hablan del tema con algunas inclusiones como el mantenimiento del trabajo, resultado de la transferencia; o bien, de la aplicabilidad y utilidad del contenido de las acciones formativas en el marco de la eficacia, eficiencia y hasta la seguridad.

De los autores que recupera para su trabajo, recuerda como Soffo (2007) distingue dos tipos de transferencia: “próxima” y “lejana”, donde la primera utiliza la réplica de lo aprendido en situaciones idénticas a como fueron adquiridas; mientras que la segunda se aplica a situaciones distintas al lugar donde se obtuvo ese conocimiento o conducta.

Podrían exponerse otros conceptos pero la mayoría versa sobre el desempeño de los participantes sobre la mejoría en sus funciones y actividades dentro de la empresa. Lo que sí resulta interesante destacar es que el tema de la transferencia conlleva algunas exigencias para la aplicación inmediata del aprendizaje adquirido (como muchas veces se espera) y que no siempre es viable realizar debido a factores internos y externos que obstaculizan –incluso impiden– su ejecución, circunstancias de las que en reiteradas ocasiones, depende su efectividad.

En consecuencia, los responsables de evaluar este proceso deben tomar en cuenta las variables propias de la Formación y, además, aquellas que la pueden afectar, como son la cultura de la organización, el ambiental laboral, el contexto en el que se encuentra la empresa o la función y hasta el involucramiento de otros miembros de la Organización.

Si bien es cierto que apostar por una evaluación de este tipo representa un cambio positivo para las empresas y una mejora en su proceso formativo, no podemos dejar de lado el hecho de que la inversión (de recursos y tiempo) para lograrlo es considerable; sobre todo, si pensamos en la complejidad para justificar en términos económicos dicha inversión. A este respecto, Holton, Bates y Ruona (2000) señalan que sólo se previene el 10-30% de los costes directos de la Formación para pagar mejoras en el rendimiento resultante de los aprendizajes y la transferencia de la Formación.

Acotando, la evaluación de transferencia se enfrenta a dos retos: el costo de inversión y la resistencia que provocan factores internos y externos para su implementación. En otras palabras, depende de las disposiciones y condiciones personales (motivación, actitud, competencias, expectativas, responsabilidad, esfuerzo, apertura a nuevas experiencias) y de las facilidades que el escenario o contexto socio profesional ofrece.

Para el primer reto, se proponen algunos modelos de evaluación de transferencia que abordaremos a continuación. Para el segundo, hay planteamientos como el de Ferrández (2006) que expone algunas de las resistencias que pueden surgir al intentar aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas al puesto de trabajo y que se pueden resumir de la siguiente manera:

- Falta de medios o recursos para poner en práctica lo adquirido.
- Puede volver a caerse en los hábitos previos.
- Los empleados no entienden ni comparten la razón, añadimos que tampoco ocurre con los beneficios de la Formación. Por lo tanto, no hay modificaciones en su comportamientos y desempeño.
- Se boicotean las nuevas ideas al no formar parte de una estrategia común, sino de una tarea exclusiva de quien asistió al evento formativo.
- No existe una cultura que de verdad promueva la mejora.
- Falta de reforzamiento de las nuevas conductas en el área de trabajo, en muchos casos por el propio jefe inmediato.
- Percepción de que las nuevas competencias no son aplicables.

Es lógico pensar que estas resistencias influyen en la decisión de ejecutar o no, evaluaciones de impacto. No solo se trata del aspecto económico, también de la motivación tanto de los realizadores de los programas de Formación como de los ejecutores y de los propios participantes. Sin embargo, pensando en los beneficios que ofrece una evaluación formal, sistemática y, sobre todo, integral, es menos costoso apostarle a su emprendimiento porque es seguro que no todas las empresas lo hacen, y eso es exactamente lo que les otorgaría cierta ventaja.

Así como Ferrández (2006) plantea algunas resistencias en la transferencia, Sullivan (2002) habla de algunos factores que pueden facilitar el rendimiento laboral como:

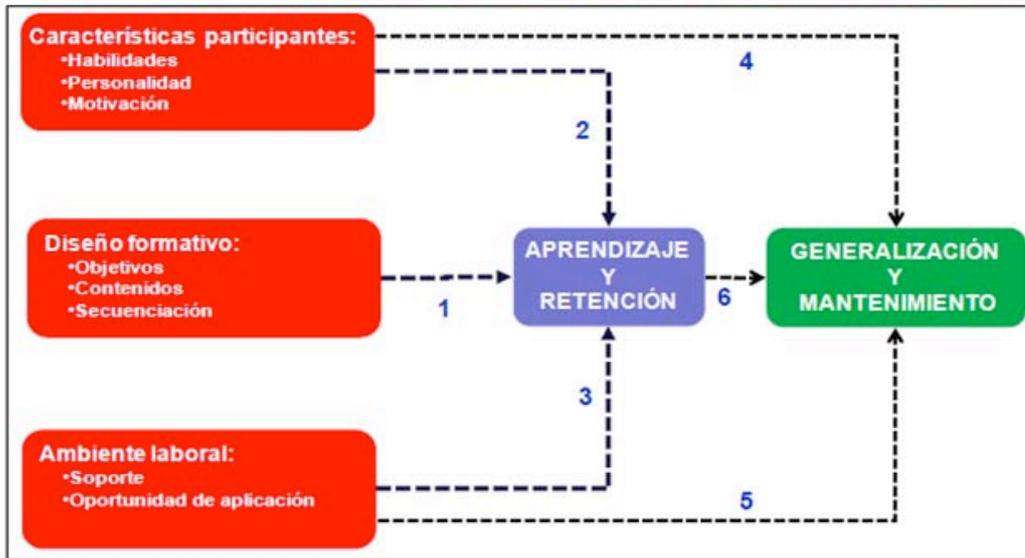
- Aclarar a los participantes cuáles son las expectativas acerca de lo que se tiene que hacer.
- Recibir retroalimentación oportuna sobre su desempeño.
- Proporcionar un entorno propicio para la aplicación de las nuevas competencias.
- Incentivar y apoyar los nuevos comportamientos.
- Contar con un clima adecuado para los cambios que pudieran generarse.

En conclusión, podemos afirmar que la transferencia de Formación tiene que ver no solamente con la persona que participa en ella, sino con otros agentes y factores que pueden facilitar o no su aplicación. De ahí la relevancia del apoyo y la convicción de la Dirección en los programas que se ejecutan en la Organización. Y ello dependerá de los resultados y el impacto que tenga la Formación en los objetivos corporativos.

Al respecto, Baldwin y Ford (1988) identificaron tres factores principales que determinan la transferencia de la Formación, que pudiera resumir los elementos descritos anteriormente:

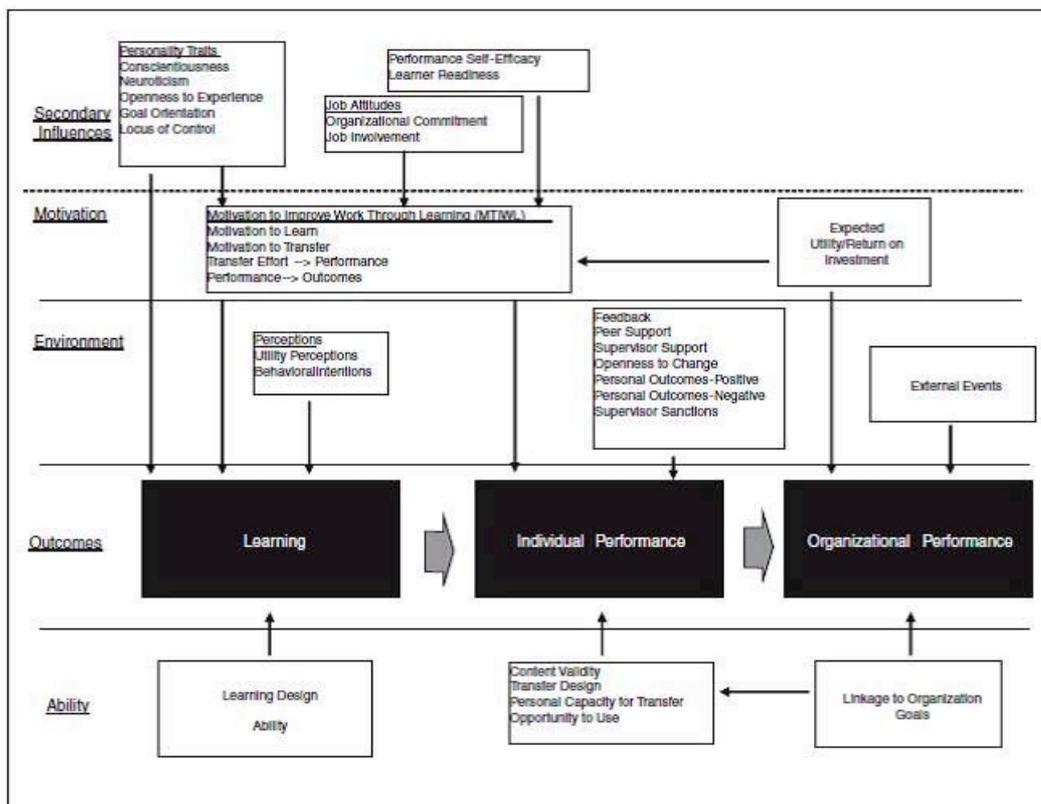
1. *Factores previos a la Formación:* el diseño de la Formación, las características del participante y el entorno de trabajo (apoyos de los superiores, apoyos de los compañeros, oportunidades de usar lo aprendido,...).
2. *Factores posteriores a la Formación:* el aprendizaje y la retención.
3. *Factores que condicionan la transferencia:* la generalización y el mantenimiento.

Figura 13: Factores que afectan a la transferencia del aprendizaje



Fuente: Baldwin & Ford (1988)

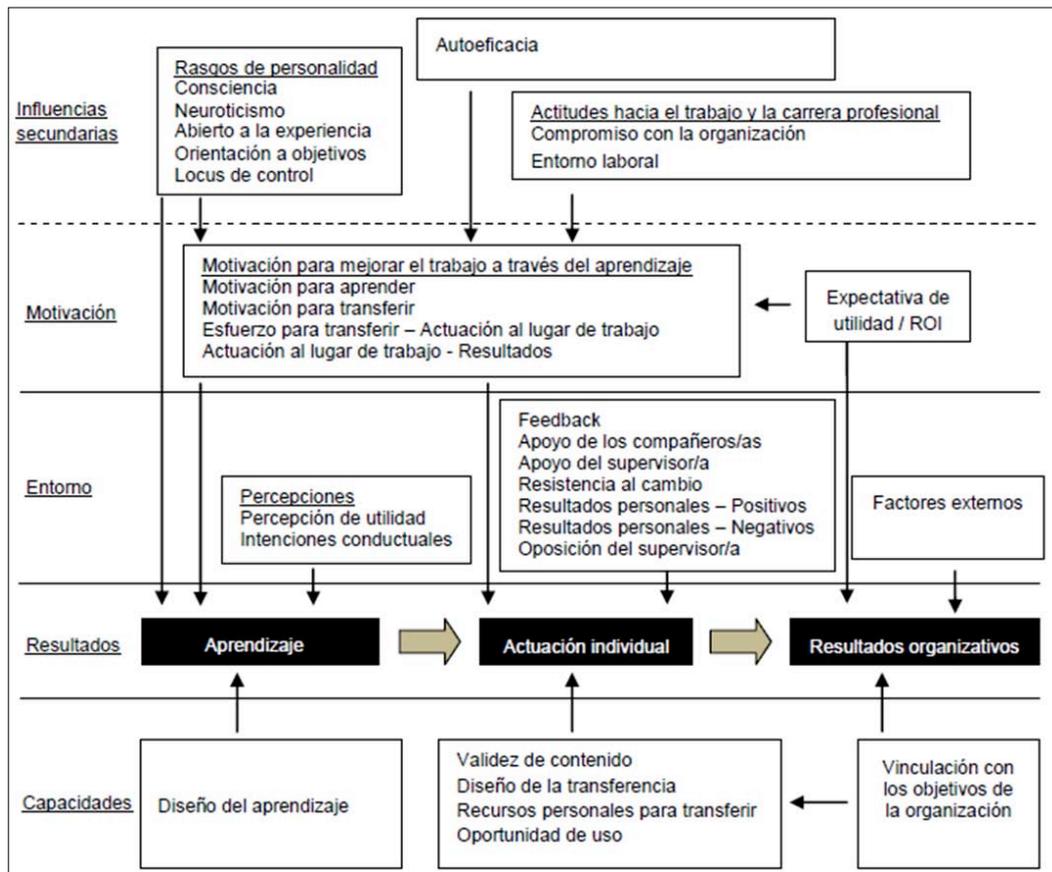
Figura 14: Resumen de los modelos comentados hasta ahora



Fuente: Modelo de Holton (1996) cuya nueva versión de 2005 es uno de los más completos y considera varios elementos de intervención

Al respecto, Quesada (2000) comenta que el modelo propuesto por Holton presenta una relación exhaustiva de los facilitadores y las resistencias que se producen en un proceso de transferencia de la Formación y que afecta a los Resultados de ésta, teniendo en cuenta los elementos que afectan tanto la motivación, como los factores de contexto y capacidad.

Figura 15: Modelo de Quesada



Fuente: Versión adaptada por Quesada (2000)

El modelo propuesto por Kirwah y Brichall (2006) supone una optimización de algunas de las condiciones para el aprendizajes propuestas por Holton. El punto de parta es el diseño práctico de un programa de desarrollo en la empresa y tiene la intención de demostrar cómo la Formación puede contribuir a la mejora del trabajo.

Figura 16: Modelo de transferencia de la formación



Fuente: Kirwah y Brichall (2006)

Figura 17: Transferencia

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	VARIABLES
1	Modelo LTSI Learning Transfer System Inventory	Holton (1996, 2005)	Este instrumento mide los factores que determinan la mejora profesional fruto de la Formación. Su principal aportación es la con statación que tanto la motivación, la capacidad de los alumnos, como la influencia del entorno son esenciales en los procesos de transferencia.	UNIDADES Influencias secundarias Motivación Entorno Resultados Capacidades	Rasgos de la personalidad Actitudes hacia el trabajo y la carrera profesional Mejorar el trabajo a través del aprendizaje Percepciones Aprendizaje Actuación individual Resultados organizativos
2	Modelo ETF Evaluación de la Transferencia de la Formación	Pineda, Moreno y Quesada (2010)	Instrumento para medir los factores que determinan la transferencia de la Formación en las organizaciones del contexto cultural hispano. El modelo consiste en 8 factores, integrados en 4 constructos diferentes. Tiene una relación significativa con la transferencia y un potencial predictivo medio-alto.	CONSTRUCTOS Factores del participante Factores del puesto de trabajo Factores de la empresa Factores de la Formación	Satisfacción con la Formación Aprendizaje logrado Motivación para transferir Autoeficacia Responsabilidad sentida Posibilidades de aplicación Apoyo de la organización para transferir Diseño de la transferencia
3	Modelo ETAPE Evaluación de la Transferencia en la Administración Pública Española	Quesada (2012)	La investigación actual centrada en desarrollar el Modelo Exploratorio de Variables Influyentes en la Transferencia o MEVIT en Formación a medida para la administración pública de Cataluña, posibilitaron el desarrollo y aplicación de un modelo más complejo que es el aquí se expone: el ETAPE.	CONSTRUCTOS Participante Formación Empresa o Institución Intenciones conductuales	Satisfacción con la Formación Aprendizaje logrado Motivación para transferir Autoeficacia Locus de control Diseño de la transferencia Orientación a necesidades del puesto de trabajo Ausencia de posibilidades de aplicación Rendición de cuentas de la aplicación Apoyo del/a jefe/a para la transferencia Apoyo de los/as compañeros/as para transferir Intención de transferencia

Fuente: elaboración propia

9.5 Modelos ampliados de nivel 4 (Resultados)

Por impacto de la Formación se entienden las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva en mejoras de Resultados de negocio. Se produce este impacto en aquellas intervenciones con Formación (de calidad, se entiende) dirigidas a problemas de negocio en los que la ayuda de la Formación es beneficiosa, es decir, en aquellos en los que la mejora del rendimiento humano es parte de la causa raíz del déficit de Resultados de negocio adecuados.

El impacto de la Formación se concibe desde los efectos que la Formación genera en la Organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la Formación.

Como hemos ido viendo, normalmente, el proceso de evaluación se presenta al finalizar el programa de Formación. Pero, considerando la necesidad de evaluar el impacto y en opinión de algunos autores, debe efectuarse de manera diferida (aunque no se sugiera en el tiempo) para realmente verificar el efecto producido, su permanencia y consistencia. Este es el motivo por el cual también es conocida como investigación evaluativa. Para conocer mejor este concepto, recopilamos las definiciones de algunos autores:

Según Alvira Martín (1985) es la acumulación de Formación sobre una intervención, programa o sobre su funcionamiento y sobre sus efectos y consecuencias.

Para Suchman (Cit. Stufflebeam, 1989) son los procedimientos de recopilación y análisis de datos que aumentan la posibilidad de demostrar, más que de asegurar, el valor de alguna actividad social.

Para Patton (1990): el propósito de la investigación evaluativa es informar a la acción, apoyar la toma de decisiones y aplicar el conocimiento para resolver problemas humanos y sociales.

En cambio, Tejada y Ferrández (2007) agregan al esquema de las implicaciones del proceso de evaluación de un programa formativo un elemento más: los outcomes, es decir, los efectos producidos en los participantes y en el desempeño de su trabajo, así como en la Organización en su conjunto, después de la realización de la acción de Formación.

Ferrández Lafuente (2006) es el proceso orientado a medir los Resultados generados (cambios y causas) por las acciones formativas desarrolladas en el escenario socioprofesional originario de las mismas al cabo del tiempo.

10. El modelo de evaluación de Resultados de Phillips

Es lógico que de una inversión se espere un rendimiento, si no fuera de esa manera, sería un mal negocio. Actualmente, las organizaciones miden procesos y resultados que antes no eran objeto de medición, seguimiento o informe alguno. Y esta no es

una excepción para la Formación, de hecho, para muchos es un gasto que no retribuye a la empresa.

Por ello, es un reto para los responsables del proceso formativo ser capaces de demostrar de qué manera puede impactar en los Resultados de las organizaciones. Una manera de demostrarlo es a través de indicadores, el control total de calidad y la mejora continua de los procesos.

Debido a estas consideraciones, algunos departamentos de Formación y Recursos Humanos han comenzado a trabajar desde con planteamiento de medición de ROI en sus intervenciones y enfoques de Consultoría del rendimiento.

El modelo planteado por Phillips es de una gran ayuda en tales momentos, ya que incorpora una metodología para avanzar en el cálculo de Resultados del nivel 4 de Kirkpatrick hasta poder calcular el retorno de la inversión efectuada (ROI). Para algunos, se trata de un nivel 5 dentro del modelo mencionado. Sin embargo, y sirva como crítica, el propio Kirkpatrick comentaba con frecuencia que el nivel 5 de Jack Phillips no era más que una operación algebraica que traducía su nivel 4 de impacto a unidades monetarias.

Para que un proceso de evaluación de ROI sea útil y eficaz, debe considerar algunos criterios que el modelo de Phillips cumple.

Sencillez.

El proceso de evaluación de ROI debe ser sencillo, sin fórmulas complejas, ni largas ecuaciones ni metodologías complicadas. La mayoría de los modelos de ROI no han logrado cumplir este requisito porque, al intentar alcanzar la perfección estadística y utilizar demasiadas teorías, se han vuelto demasiado complejos como para que se puedan entender y utilizar. Por consiguiente, no se han implantado.

Implantación fácil y económica.

Debe ser económico y fácil de implantar. Debe convertirse en una parte rutinaria de la Formación y el Desarrollo que no requiera demasiados recursos adicionales. Las pruebas de cálculos de ROI y su planificación inicial suelen ser necesarias para hacer progresos en esta cuestión sin añadir nuevo personal.

Credibilidad.

Las premisas, la metodología y las técnicas deben ser creíbles. Es necesario avanzar con pasos lógicos y metódicos para ganarse el respeto de los profesionales de DRH y de los directivos. Esto requiere un enfoque muy práctico del proceso.

Solidez teórica.

Desde el punto de vista de la investigación, el proceso de ROI debe ser teóricamente sólido y basarse en métodos de aceptación general. Por desgracia, este requisito puede conllevar un desarrollo extenso y complicado

del proceso. El proceso ideal debe mantener un perfecto equilibrio entre un enfoque práctico y sensato, y una base teórica suficiente. Hallar este término medio es quizá una de las mayores dificultades para los que han desarrollado modelos de proceso de ROI.

Capacidad de comparar su influencia con la de otros factores.

Debe tener en cuenta otros factores que influyan en los indicadores de Resultados. Aislar la influencia de la acción formativa es una de las cuestiones que con mayor frecuencia se pasa por alto, pero que resulta necesaria para potenciar la credibilidad y la exactitud. Por eso, el proceso de ROI debe identificar las aportaciones de la acción formativa diferenciándolas del resto de influencias.

Aplicabilidad a cualquier programa formativo.

Debe ser apropiado para diversos programas formativos. Algunos modelos solo pueden aplicarse a un pequeño número de acciones formativas, como la Formación en ventas o en productividad. Lo ideal sería que el proceso fuese aplicable a todo tipo de Formación, programas de desarrollo de carreras y de organizaciones, mejoras de rendimiento e iniciativas de cambio.

Flexibilidad.

Debe ser lo bastante flexible como para poder aplicarse tanto antes como después de una acción formativa. En algunas situaciones, se requiere un cálculo del ROI antes de desarrollar la acción formativa en sí. Lo ideal sería que el proceso se pudiera ajustar a diversos períodos de tiempo.

Aplicabilidad a todo tipo de datos.

Debe ser apropiado para todo tipo de datos, entre ellos los cuantificables (como ventas, productividad, artículos defectuosos y tiempo del ciclo) y los no cuantificables (como satisfacción con el puesto de trabajo, satisfacción del cliente, quejas y reclamaciones).

Inclusión de los costes.

El proceso de ROI debe incluir los costes de la acción formativa. El nivel final de evaluación consiste en comparar los beneficios con los costes. Aunque el término ROI se ha utilizado, por lo general, para expresar cualquier beneficio de la Formación, una fórmula aceptable de ROI debe comprender también los costes. Si éstos se omiten, solo se presenta la mitad de la ecuación; si se subestiman, los valores de ROI pierden toda credibilidad.

Diario de seguimiento.

Por último, debe ofrecer un diario de seguimiento satisfactorio en cualquier aplicación. Con demasiada frecuencia, los modelos creados no se aplican de forma satisfactoria. Un proceso eficaz de ROI debe resistir el desgaste de la implantación y ha de obtener los Resultados previstos.

Ahora bien, ¿qué ventajas reporta sumar un quinto nivel al modelo original de Kirkpatrick? ¿Qué ventajas aporta hablar en términos de ROI? Enumeramos alguna de ellas:

Permite medir la contribución de las acciones formativas.

El ROI determina si los beneficios de la acción formativa, expresados en valores monetarios, han compensado los costes. El ROI también determina si la acción ha realizado una contribución a la organización y si realmente ha sido una buena inversión.

Permite desarrollar prioridades para las acciones formativas.

El cálculo del ROI en diferentes áreas determina las acciones formativas que suponen mayores aportaciones a la Organización, lo que permite establecer prioridades para la Formación de alto impacto.

Permite mejorar las acciones formativas.

Al igual que cualquier otro proceso de evaluación, un estudio de impacto del ROI ofrece varios datos que permiten realizar ajustes o cambios en el programa. Dado que la información se recopila en otros niveles, normalmente se suele disponer de seis tipos de datos.

Facilita centrarnos en los resultados.

El proceso de ROI está basado en Resultados, lo que significa que se centra en los efectos de todas las acciones formativas, incluso de las que no son objeto de un cálculo del ROI. Este proceso requiere que centrarse en objetivos medibles, es decir, en lo que la acción formativa pretende conseguir.

Ayuda a conseguir apoyo de los directivos.

Aplicado de forma coherente y exhaustiva, el proceso de ROI puede convencer a los directivos de que la Formación es una inversión y no un gasto. De este modo, los altos directivos considerarán que la Formación contribuye al logro de sus objetivos y que incrementa al mismo tiempo el respeto y el apoyo hacia el departamento. El proceso de ROI constituye un paso importante hacia el establecimiento de una colaboración con los directivos y hacia un mayor compromiso con la Formación y el Desarrollo.

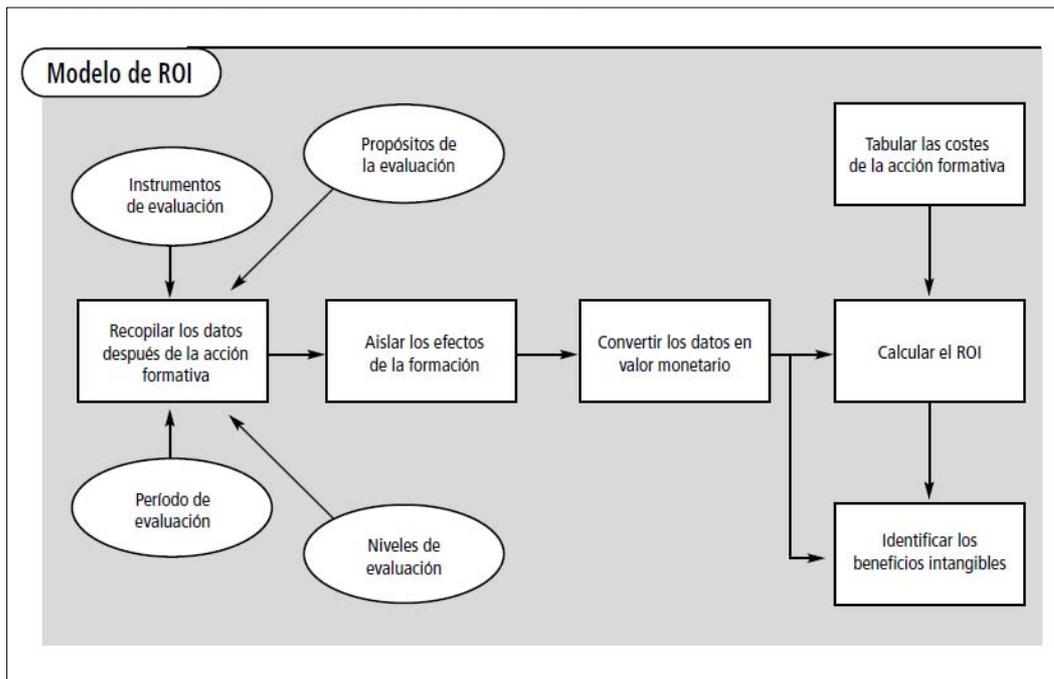
Ayuda a comunicar la propuesta de valor de Formación (y de RRHH).

Al comunicar los datos sobre el impacto en cuanto al retorno de inversión, se modificará la percepción que los diferentes agentes tienen sobre la Formación, la cual se considerará como una parte integral de la Organización que añade valor a las unidades de trabajo, los departamentos y las divisiones. De este modo, todos ellos entenderán mejor la conexión entre Formación y Resultados.

10.1 ¿Cómo funciona el modelo orientado a medir los Resultados?

En el siguiente gráfico se resume el funcionamiento de este modelo orientado a ROI. Resulta sencillo conceptualmente, pero exige un elevado rigor para llevarse a cabo.

Figura 18: Modelo del proceso del ROI



Fuente: elaboración propia

Resumiendo, las fases de este modelo son:

1. Recogida de datos.
2. Aislamiento de los efectos de la Formación.
3. Conversión a valores monetarios.
4. Clasificación de beneficios: económicos y no económicos.
5. Cálculo del Retorno de la Inversión (ROI).

Apuntamos brevemente algunas fórmulas matemáticas para calcular el retorno.

Por un lado, el ROI utiliza los beneficios netos divididos por los costes de la acción formativa:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios netos} \times 100}{\text{Costes de la acción formativa}}$$

Los beneficios netos consisten en los beneficios de la acción formativa menos los costes:

Beneficios netos = Beneficios de la acción formativa - Costes de la acción formativa

Por otro lado, el ratio coste beneficio (RCB) es el resultado de dividir los beneficios de la acción formativa entre los costes:

$$\text{RCB} = \frac{\text{Beneficios de la acción formativa}}{\text{Costes de la acción formativa}}$$

10.2 Aportaciones y complementos al modelo de Phillips

El modelo de Kirkpatrick originó una enorme literatura a partir de experiencias de su aplicación en diferentes contextos. Algunos autores añadieron algunas modificaciones en base a su práctica con el mismo.

Recogemos a continuación algunas de los más significativas.

Oriol Amat (1998) en su modelo evolucionado de Kirkpatrick expone que la evaluación de la Formación debe abarcar seis niveles:

- Primer nivel: satisfacción de los alumnos. Encuestas en caliente.
- Segundo nivel: aprendizaje de conocimientos. Examen.
- Tercer nivel: aprendizaje de Capacidades. Situación – prueba (simulación de una situación real de trabajo).
- Cuarto nivel: aplicación de lo aprendido. Análisis de la actuación en el puesto de trabajo.
- Quinto nivel: efecto de indicadores de calidad o productividad. Análisis de la evolución de los indicadores del empleado antes y después de la Formación.
- Sexto nivel: impacto económico. Rentabilidad económica de la acción formativa.

Guskey (2002): describe de manera similar los niveles del Modelo pero añade un quinto:

Nivel 1: reacción participante

- Finalidad: medir las reacciones de los participantes acerca de la Formación.
- Técnica: por lo general, un cuestionario.
- Preguntas clave: sobre el aprovechamiento del tiempo, la experiencia del instructor, etc.

Nivel 2: el aprendizaje del participante

- Finalidad: analizar el nivel de aprendizaje alcanzado por los participantes.
- Técnica: prueba, simulación, reflexión personal, etc.
- Preguntas clave: ¿aprendieron los participantes lo previsto?

Nivel 3: apoyo de la organización y el aprendizaje

- Finalidad: analizar el apoyo organizativo que ofrecen las habilidades adquiridas.
- Técnica: cuestionarios, entrevistas, observación.
- Preguntas clave: ¿hubo respuestas rápidas y eficientes?, ¿se dispuso de recursos suficientes?

Nivel 4: uso de nuevos conocimientos y habilidades

- Finalidad: determinar si los participantes están aplicando lo aprendido.
- Técnica: cuestionarios, entrevistas estructuradas orales o escritas, reflexiones personales, examen, observación.
- Preguntas clave: ¿están aplicando los participantes sus habilidades?, ¿en qué?

Nivel 5: los Resultados del aprendizaje del participante

- Finalidad: analizar los objetivos de aprendizaje y cómo se relacionan con los Resultados.
- Técnica: observación directa.
- Preguntas clave: ¿muestra una mejora el participante en el ámbito laboral o en otras áreas?

La Universidad de Indiana (1995): desarrolló una taxonomía de la evaluación que está basada en seis estratos, donde el primero y el último proporcionan anexiones al modelo de Kirkpatrick:

- Estrato 1: conteo de la actividad. Analiza el volumen de acciones formativas y nivel por participante.
- Estrato 2: reacciones de los participantes.
- Estrato 3: aprendizaje de los participantes.
- Estrato 4: transferencia de la Formación.
- Estrato 5: impacto en el negocio.
- Estrato 6: impacto social.

Kaufman y Keller (1994): hicieron una importante aportación al modelo desde una crítica del mismo. Desde su punto de vista, Kirkpatrick quería evaluar la Formación, pero las organizaciones buscan medir o valorar otros tipos de eventos de desarrollo; por lo que el marco debía ser modificado. Por este motivo, lo ampliaron para incluir la contribución a la sociedad como un criterio de evaluación.

Este argumento tiene que ver con el entorno y el contexto en que se desenvuelven las empresas y donde tienen que responder a las consecuencias de sus operaciones en términos de afectaciones a la sociedad como puede ser la seguridad, la salud, la contaminación, etc. sobre todo, cuando se habla de empresas manufactureras.

En la actualidad, cada vez se utiliza más el término “socialmente responsable” que tiene que ver justamente con este aspecto que ya habían considerado algunos

expertos y hasta donde creen debe acercarse el resultado de la Formación empresarial.

Esto implicaría que los programas formativos deben incluir tanto temas relativos al incremento de las competencias requeridas en los puestos de trabajo para el desempeño o desarrollo de los colaboradores, en la mejora continua, innovación, tecnología, etc., como las cuestiones que en ese momento interesen a la sociedad, sea por moda o por conciencia (asunto que no es determinante para el efecto del que se habla); ya que sus acciones al respecto pueden ser –y de hecho lo son– significativas.

En este sentido, entonces, se habla de una transferencia de conocimiento pero que se realiza fuera de la empresa y la cual difícilmente podrá ser evaluada y comprobado su beneficio.

El modelo diseñado por Kaufman y Keller (1994) añade algunos criterios a los niveles propuestos por Kirkpatrick, como la inclusión del diagnóstico y planificación de las necesidades de la evaluación, un examen de los resultados deseados o esperados, una revisión de la disponibilidad y calidad de los recursos; entre otros. Sostienen que la evaluación en todos los niveles debe ser planeada y diseñada antes de la puesta en práctica de cualquier intervención. Posteriormente, con la ayuda de Watkins (1995), se reclasificó el criterio a los siguientes seis niveles:

- Nivel 1: entrada, similar al nivel de reacción de Kirkpatrick, pero ampliado para incluir la función, utilidad, adecuación y contribuciones de los métodos y los recursos utilizados.
- Nivel 2: proceso, también con similitudes al nivel de reacción, pero añadiendo incluir un análisis de si la intervención fue implementada adecuadamente en función del alcance de sus objetivos.
- Nivel 3: micro (adquisición), similar al nivel de aprendizaje, pero examina al individuo, así como la competencia de grupos pequeños.
- Nivel 4: micro (rendimiento), similar al nivel de comportamiento, donde la atención se centra en la aplicación de las habilidades y conocimientos adquiridos.
- Nivel 5: macro, se relaciona con el nivel de resultados y examina la contribución y la rentabilidad para la Organización.
- Nivel 6: mega, donde se enfatizan los resultados sociales.

Dedican un nivel adicional a la parte de inversión retornable de la Formación, pero arguyendo que los costos pueden ser revisados en cada etapa, a partir de la eficiencia obtenida en cada nivel que, en consecuencia, determinará la efectividad de todo el proceso.

CAPÍTULO III.

ESTUDIO DE PRÁCTICAS DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS.

Enfoque metodológico.

1. Introducción

Contar con un marco metodológico que nos permita desarrollar la capacidad analítica y de respuesta a los problemas planteados es un paso fundamental en cualquier investigación. Es la manera de comprobar hipótesis y creencias que se han hecho leyendo a otros y mirando luego nuestra la realidad.

Más allá de las confirmaciones que podamos encontrar, están las novedades de lo no visto, de lo no considerado: la sorpresa de encontrar algo no buscado y a lo que solo se llega a través del acercamiento a las personas y a los hechos con una mente abierta y curiosa.

Y es precisamente esto lo que nos ofrecen los métodos de investigación, donde al seguir ciertos pasos podremos delimitar nuestra curiosidad.

Sin embargo, paradójicamente, la investigación también abre puertas y oportunidades a nuevas tesis y planteamientos que nos conceden un mejor y mayor conocimiento de nuestra realidad, identificando causas y efectos que dan paso a la propuesta de soluciones, recomendaciones o alternativas para mejorar.

Este capítulo nos lleva, sin necesidad de profundizar ya en términos y definiciones como hicimos en los anteriores, a comprender las limitaciones de la investigación, pero también su aportación a los estudios que lo preceden. Nos interesa averiguar qué buenas prácticas de Formación orientada a Resultados existen en grandes empresas de nuestro entorno y cómo estas han contribuido a posicionarlas en un lugar competitivo dentro del mercado.

La investigación nos acercará al pensamiento estratégico de los responsables de las áreas de Recursos Humanos encargados de la Formación de las personas y de qué manera alinean este proceso con los requerimientos de sus compañías y cuáles son los resultados, ventajas o beneficios que han obtenido.

Sin ser un recetario de cocina, esta investigación pretende analizar y sintetizar la información obtenida preguntando a varios profesionales del Talento y de los RRHH en compañías punteras. Veremos que lo que busca uno seguramente lo buscan muchos otros, y que lo que ha logrado una empresa pueden lograrlo otras más.

Después de la información expuesta en los capítulos anteriores, es importante describir el modelo sobre el que analizaremos los datos obtenidos, tanto documentales como de campo, en torno a los problemas que nos han preocupado a lo largo del estudio. Esto servirá para encuadrar los hallazgos derivados de la investigación dentro de una metodología que sirva para recabar información y establecer conclusiones de cierta relevancia y validez.

La metodología es un camino y una forma para llegar a un propósito que implica la forma en que se selecciona y ordena la información. Sin embargo, no es tan simple

como parece, pues requiere de una acertada selección de técnicas y herramientas que faciliten el camino.

Los apartados de este capítulo consideran la profundidad de la investigación, su diseño, enfoque y las técnicas y herramientas empleadas para llevarla a cabo; así como el tipo y descripción de la muestra y el tratamiento que se dará a la información obtenida del estudio de campo. Todo con el fin de validar la propuesta planteada en el objetivo.

2. Objetivo de la Investigación

El objetivo de la presente investigación es descubrir qué hacen las grandes compañías de nuestro entorno para desplegar Formación orientada a Resultados en su seno.

Nos interesa averiguar también si existe algún patrón que explique cómo estas grandes compañías (sus responsables de Formación y Desarrollo o de RRHH) se enfrentan a las dificultades, cómo las superan y qué recomiendan.

Todo ello permitirá recoger buenas prácticas y consejos de utilidad para aquellos que se enfrentan a situaciones similares ahora o en el futuro.

Como ya se ha comentado previamente, el tema de estudio es el de la evaluación de la Formación y, en términos más restringidos, el de la Formación orientada a Resultados. Las grandes compañías despliegan Formación, pero ¿es Formación de calidad? ¿Consigue los Resultados esperados? ¿Hay, por tanto, retorno de la inversión?

El tema ha sido estudiado por otros muchos autores, como se ha visto en el capítulo anterior. La finalidad –y aportación– del presente estudio es acercarse a empresas de nuestro entorno y averiguar a qué dan valor y cómo proceden los responsables del desarrollo en grandes compañías. Averiguar qué consideran clave para conseguir que sus programas de Formación y Desarrollo obtengan impacto en sus organizaciones.

Para ello será importante identificar las variables críticas que intervienen en la calidad de la Formación, de acuerdo a los modelos de evaluación que se emplean en organizaciones productivas que analizaremos en el estudio de campo. También es relevante entender cómo las estrategias en materia de Formación se relacionan con los Resultados, destacando los factores clave o distintivos de dicho proceso.

Recordemos que, para la Teoría de Recursos y Capacidades expuesta brevemente en el capítulo 1, es básica la relación entre la ventaja competitiva y las utilidades obtenidas.

Pero antes de comenzar con el estudio de campo y sus conclusiones, reflexionemos brevemente sobre el papel de la metodología en investigaciones de este tipo.

3. ¿Qué es Metodología?

La metodología incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevarla a cabo. Es el camino o procedimiento para ordenar los hechos que observamos, las opiniones que recogemos, los datos que obtenemos en torno a la pregunta inicial de la que parte la investigación.

Etimológicamente, “metodología” significa estudio o tratado de los métodos. El Diccionario de la lengua española de la Real Academia ofrece varias definiciones acerca del concepto “método”:

- “Modo de decir o hacer con orden”
- “Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa”
- “Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla”

En cualquiera de los casos, el método –y la metodología– define cómo hacer las cosas.

La curiosidad que lleva al ser humano a indagar sobre algún tema y preguntarnos qué, dónde, quién, para qué o cómo, podrá encontrar su camino a través de una metodología. Y tal indagación, junto con el orden que impone el método, es lo que llanamente podemos reconocer como investigación.

Según Lases-Robles (2003), una investigación se basa en el razonamiento metodológico, la reflexión, el análisis, la sistematicidad y la crítica, y se encamina a obtener respuestas lógicas de cualquier problema planteado.

Tamayo y Tamayo (1995) consideran que es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Para alcanzar este conocimiento, cualquiera que sea el campo de la investigación, se debe contar con una metodología que permita actuar de manera ordenada, organizada y sistemática. Aquí radica la importancia de diseñar una metodología organizada y sistemática que sea capaz de llevarnos a una solución o a re direccionar estudios o conclusiones previas.

Llevar a cabo una investigación puede concluir en el descubrimiento, en la generación de un nuevo conocimiento que fortalece o descarta ciertos postulados – incluyendo los del propio investigador– o en la creación nuevas teorías susceptibles, a su vez, de ser objeto de estudio. Pero lo importante de una investigación no solo es generar conocimiento, sino que éste sea aplicado para la resolución de problemas o para mejorar algún aspecto.

A partir de esta idea, reafirmamos que el objetivo de esta investigación es llegar a un conocimiento que nos permita mejorar la práctica de la Formación orientada a Resultados y mejorar la manera de evaluarla para aprender cómo impactan positivamente en los objetivos de las organizaciones. Todo ello a partir de un proceso que permita la identificación de variables y parámetros que puedan ser replicados y adaptados a las condiciones propias de cada organización.

4. Nivel de la Investigación llevada a cabo

Por nivel entendemos el grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno de estudio. Es lo que indicará si tratamos el tema de manera exploratoria, descriptiva o explicativa, según G. Arias (1999).

Investigación exploratoria: se efectúa sobre un tema, objeto o fenómeno poco conocido o estudiado y donde las condiciones existentes aún no son determinantes, por eso se considera el primer acercamiento al problema.

- Los resultados de la investigación constituyen una visión aproximada del tema, es una manera de reconocer e identificar un fenómeno determinado.
- Son de tipo cualitativo porque normalmente no hay modelos estadísticos ni matemáticos, más bien se basan en la interpretación o traducción de la información obtenida.

Investigación descriptiva: se realiza cuando se quiere describir la realidad a través de sus principales componentes. Este tipo de estudios miden de forma independiente las variables, ya que buscan especificar propiedades y características sobre diversos fenómenos o situaciones bajo circunstancias temporales y geográficas determinadas para poder estimar ciertos parámetros.

- La información que se recolecta y obtiene mide cada uno de los conceptos o variables seleccionadas.
- Su propósito es interpretar las realidades a través de la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza, composición o procesos de los fenómenos.
- Méndez (2003) indica que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio y ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Investigación explicativa: tiene una relación causal, es decir, no solo pretende describir o aproximarse a un problema o situación, también intenta encontrar las causas del mismo. Se encarga de la estimación de eventos de ocurrencia por lo que se aplican técnicas de análisis predictivos.

- Hay autores que, en estos niveles de investigación, incluyen el *relacional o correlacional*, que busca medir el grado de concordancia entre dos o más conceptos o variables.
- A diferencia de los estudios de causa y efecto, éstos demuestran la dependencia probabilística entre diferentes eventos.

Para determinar el nexo existente entre la estrategia formativa en sentido amplio y sus resultados, en esta tesis se utilizará un nivel de profundidad *relacional*.

5. Enfoque de la Investigación

Existe una dimensión metodológica que nos aproxima al conocimiento y tiene que ver con el enfoque dado a la investigación. Su carácter puede ser cualitativo o cuantitativo. El primero, nos ayuda a contestar el por qué y cómo se da un fenómeno; mientras que el segundo nos responde a cuál, dónde, cuándo, cuánto... La investigación cualitativa proporciona conocimiento y entendimiento del tema en cuestión, mientras que la cuantitativa cifra datos a través de un análisis estadístico.

Según Grinell (1997), citado por Hernández et al. (2006), ambos enfoques utilizan cinco fases:

1. Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar o fundamentar las suposiciones, ideas; o incluso para generar otras.

El enfoque cuantitativo toma como base las mediciones numéricas. La recolección de los datos está fundamentada en el cálculo y, por tanto, se utilizan métodos estadísticos cuyo análisis transforma los resultados en valores numéricos que minimicen las preferencias del investigador y sean lo más objetivos posible lo que permite generalizar los resultados a una población más amplia.

Para los métodos cuantitativos es fundamental la selección o bien la elaboración y uso de un instrumento para la recolección de datos. Dicho instrumento se deberá aplicar de manera estandarizada para asegurar su validez. En los estudios cualitativos, el instrumento es a menudo el mismo investigador y entonces la validez de lo que obtiene depende de su destreza para la obtención de información clara y útil (de su ecuación personal como investigador). Permite obtener datos valiosos para la construcción de conocimiento y tiene un uso extendido en sociología, antropología y en general en ciencias humanas o científicas en lo “clínico”.

El enfoque cuantitativo se enmarca en una realidad externa porque nos habla de razones, datos, pruebas, hechos mientras que el enfoque cualitativo, incluye creencias, experiencias y presuposiciones acerca de un objeto, de un tema o de un fenómeno. Cuando éstas son tenidas en cuenta y procesadas adecuadamente (eliminadas, matizadas, confirmadas, etc.), ayudan a incorporar conocimiento útil.

El enfoque cualitativo, a diferencia del cuantitativo, no confirma una teoría, sino que busca primero en la realidad social, en los hechos y entonces formaliza lo que observa en una teoría. Según Hernández Sampieri (2006), se fundamenta más en un proceso inductivo donde se explora, se describen y luego se generan perspectivas teóricas.

No emplea mediciones sino datos cualitativos procedentes de encuestas, entrevistas, descripciones, reconstrucciones de hechos. Es un proceso más dinámico ya que existe una interpretación de los hechos donde se busca, más que medirlas, entender las variables o condiciones que intervienen.

El método de recolección no es estadística ni numérica, al contrario: se obtienen puntos de vista que van generando ciertos significados que van coincidiendo –o no– con los de otros individuos o grupos.

El análisis de datos se realiza a través de la categorización de temas comunes o de datos que se expresan tanto verbal como tácitamente y donde los tonos de voz y hasta el lenguaje corporal ofrecen una amplia gama de referencias de cómo se interpretan ciertas realidades, objetos, temas o fenómenos. Es por esto que el enfoque cualitativo le da profundidad a la información estadística.

En cuanto a los resultados, el enfoque cuantitativo aporta referencias sistemáticas y estandarizadas que permiten generar patrones estadísticos generalizados. El enfoque cualitativo, en cambio, posibilita el detalle, la diversidad de contenido que admite patrones significativos, pero no estandarizados.

No se trata de una competición sobre cuál de los dos tipos de enfoque es mejor, sino de verlos como vías complementarias en la investigación para hacer más consistente el análisis y el resultado. Ambos enfoques son de gran utilidad, dependiendo del objetivo de la investigación pues en los dos casos hay críticas a favor y en contra. Por ejemplo: del enfoque cuantitativo se dice que es demasiado frío y no considera las razones por las cuales suceden ciertas situaciones; al

cualitativo se le tacha de subjetividad y especulación y que no permite la generalidad ni la aplicación a más campos de acción.

Dado que este par de enfoques posee sus propias características y ventajas, el investigador puede aprovechar ambos beneficios para entender una problemática de manera más completa.

Cuando esto sucede, se dice que la investigación emplea un enfoque mixto, donde el investigador utiliza ambas técnicas de manera independiente y enriquece sus resultados con dos concepciones.

En esta tesis se emplea un método de investigación mixto, pues ninguno de los dos enfoques se contraponen, sino que más bien se complementan, ya que lo que cambia no es el tema u objeto de estudio, sino la perspectiva con que se analiza. Además, ambos ofrecen marcos interpretativos válidos y factibles, aunque uno parezca más preciso que el otro.

Figura 19: Diferencias entre las características de los enfoques de una investigación cualitativa y una cuantitativa

	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA
IDEAS ASOCIADAS	Comprensión, explicación, descubrimiento, planteamiento de hipótesis, exploración.	Descripción, predicción, control, comprobación de hipótesis, confirmación.
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	Motivaciones, creencias, deseos, actitudes. ¿POR QUÉ?, ¿CÓMO?	Comportamientos, evaluación numérica, perfil individuos. ¿QUÉ?, ¿CUÁNTOS?, ¿DÓNDE?
FOCO DE INTERÉS	Cualidad, naturaleza, esencia, profundidad, <i>lo latente</i> .	Cantidad, dimensión, <i>lo manifiesto</i> .
PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN	No estructurado, flexible.	Estructurado, predeterminado.
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	Exploratorio, evaluación, creatividad.	Descriptiva, causal.
INFORMACIÓN	Profunda, subjetiva.	Numérica.
REPRESENTATIVIDAD	Tipológica.	Estadística.
RECOLECCIÓN DE DATOS	El investigador como instrumento primario, entrevistas abiertas, <i>datos ricos y profundos</i> .	Instrumentos estandarizados: escalas, encuestas, <i>datos sólidos y repetibles</i> .
MODALIDAD DE ANÁLISIS	Inductivo, por el investigador.	Inferencial, hipotético, deductivo, por métodos estadísticos.
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	Subjetiva.	Objetiva.

Fuente: Bello Acebrón, L. et al. (2005)

6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Dadas las características de ambos enfoques, las técnicas de recolección de datos que apoyarán esta investigación son:

6.1 Los cuestionarios estandarizados

En ciencias sociales, el cuestionario es una herramienta ampliamente utilizada debido a que ayuda a concretar la indagación sobre los aspectos o condiciones considerados como esenciales en la investigación. También ayuda a reunir organizadamente percepciones sobre los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la investigación. Más adelante, se profundizará sobre esos mismos indicadores en la entrevista semiestructurada. Así será cómo procederemos en nuestra investigación.

Se aconseja a quien use un cuestionario en contextos como el de la presente investigación que tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

Formular los *objetivos* de la investigación en forma de preguntas, basadas en la hipótesis planteada y las variables a considerar.

Ajustarlo a la cantidad de información que se necesita y que sea cómodo de responder en su totalidad; por lo tanto, debe ser *breve y concreto*.

Cuidar la redacción de la *preguntas*. Éstas deben ser *concisas* para evitar indecisión en la respuesta, solo de esta manera se obtendrán respuestas claras, además de que así se facilita la lectura por parte del encuestado.

Diseñar con cuidado la *secuencia* del cuestionario para que sea *lógica* y las preguntas agrupadas por tema o propósito.

Es importante prever la manera en que se va a rellenar el cuestionario: correo, vía telefónica, plataforma virtual, a través de un entrevistador, etc. ya que puede el medio que se va a emplear varíe el lenguaje, la cantidad de preguntas, etc.

Considerar los criterios de *codificación* en el diseño: cómo se tabularán y tratará la información obtenida y cómo se incluirán los resultados en las conclusiones de la investigación.

Finalmente, la *selección de la muestra* es muy importante para obtener la información requerida. Preguntar a la persona adecuada y hacer las preguntas correctas, nos genera datos relevantes para la investigación.

6.1.1 Cuestionario utilizado en el estudio de campo

El diseño del cuestionario se enfoca a la recopilación de indicadores numéricos que nos arrojen información acerca de las prácticas de evaluación en las empresas en las que basamos nuestra investigación.

Como datos de partida consideraremos los obtenidos por la empresa Epise (2000), aunque no los incluiremos en estudio por ser una muestra y un contexto totalmente diferentes al del presente estudio. Así, desarrolló un cuestionario diagnóstico centrado en la “*Práctica de la Formación*” en empresas del sector financiero. La intención fue obtener información sobre la realidad de la evaluación en las empresas españolas del mencionado sector aprovechando su asistencia a las Jornadas anuales promovidas por esa empresa.

El modelo sobre el que se realizó el diseño del cuestionario y se establecieron las conclusiones fue el de evaluación de Kirkpatrick que ya tratamos en profundidad en el capítulo anterior.

El cuestionario: prácticas de evaluación en la empresa.

1. ¿Cuántos empleados hay en su empresa?
2. ¿Qué promedio anual de horas de Formación realiza cada empleado en su empresa?
3. ¿Cuál es la proporción de costes salariales anuales (aproximadamente) que su empresa invierte en Formación?
4. ¿Qué objetivos pretende satisfacer la Formación en su empresa? (Señale tres opciones preferentes)
5. ¿Cuál considera Ud. que es el motivo por el que se evalúa la Formación en su empresa? (Señale tantas opciones como sean necesarias)
6. ¿En su empresa se evalúa la satisfacción de los participantes en la acción formativa?
7. ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar la satisfacción de los participantes?
8. ¿Qué aspectos se toman en consideración en la evaluación de la satisfacción de los participantes?
9. ¿Quién realiza la evaluación de la satisfacción de los participantes?
10. ¿A quién se comunican los resultados de la evaluación de la satisfacción de los participantes?
11. ¿En su empresa se evalúa si los participantes han alcanzado los objetivos didácticos de la acción formativa?
12. ¿Qué herramientas se utilizan para saber si los participantes han alcanzado los objetivos didácticos de la acción formativa?
13. ¿Quién realiza la evaluación del aprendizaje de los participantes?
14. ¿A quién se comunican los resultados de la evaluación del aprendizaje de los participantes?
15. ¿En su empresa se evalúa la aplicación al puesto de trabajo de los aprendizajes adquiridos en la Formación?

16. ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo?
17. ¿Quién realiza la evaluación de la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo?
18. ¿A quién se comunican los resultados de la evaluación de la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo?
19. ¿En su empresa se evalúan las mejoras que se han producido como resultado de la Formación?
20. ¿En qué tipo de acciones se evalúan las mejoras que se han producido en la empresa como resultado de la Formación?
21. ¿Qué procedimiento se utiliza para evaluar las mejoras que se han producido en la empresa como resultado de la Formación?
22. ¿Quién realiza la evaluación de las mejoras que se producen en la empresa como resultado de la Formación?
23. ¿A quién se comunican los resultados de la evaluación de las mejoras que se producen en la empresa como resultado de la Formación?
24. ¿Qué criterios se siguen para seleccionar los programas formativos en los que se evalúa el ROI?
25. Indique por favor por último en qué porcentaje evalúa cada nivel los programas formativos que se realizan en su empresa:

Fuente: Epise (2000)

El cuestionario que aplicamos en la presente investigación se basa en este cuestionario debido a que posee un diseño de alta calidad y que nos ayudará a completar la información acerca de las prácticas de Formación orientada a Resultados en las empresas foco de este estudio.

La relación de las preguntas del cuestionario con el modelo de Kirkpatrick se establece de la siguiente manera:

Dimensión	Ítems
Rasgos generales	1 a 6
Nivel de reacción	7 a 11
Nivel aprendizaje	12 a 15
Nivel transferencia	16 a 19
Nivel resultados	20 a 24
% de formación evaluada	25

Algunos de los resultados del estudio de Epise en materia de evaluación de la reacción (nivel 1):

- Centran la evaluación de la Formación en la satisfacción de los participantes.
- El cuestionario es el instrumento más utilizado para la evaluación de la acción formativa.

- Se valoran más el contenido del curso, la metodología, el formador y las condiciones de ejecución que la calidad del servicio y los medios audiovisuales empleados.
- Solo un 17% comunica los resultados.

Algunos de los resultados en materia de evaluación del aprendizaje:

- El 87% de las empresas evalúan si se han alcanzado los objetivos didácticos.
- Para conocer el grado de aprendizaje, se recurre al cuestionario, prácticamente como único instrumento, y se aplica al inicio, durante el desarrollo y al finalizar la acción formativa.

Algunos de los resultados en materia de evaluación de la conducta:

- La mayoría de las empresas encuentra dificultad para medir las acciones formativas.
- Se evalúa más lo relacionado con la adquisición de conocimientos y habilidades que lo relacionado con la modificación de actitudes.
- La evaluación de transferencia se realiza más por medios informales.

Algunos de los resultados en materia de evaluación de los resultados:

- El porcentaje de evaluación de los resultados es muy bajo.
- La falta de recursos es una de las causas por las que no se realiza este nivel de evaluación.
- Los resultados se comunican principalmente a la Dirección General.

6.2 Las entrevistas semiestructuradas

Una entrevista es un proceso de comunicación en el cual se obtiene información de forma directa. Sin embargo, no se considera una conversación normal sino una conversación formal, pues lleva una intencionalidad con objetivos explícitos.

La elección de la entrevista semiestructurada como parte del enfoque cualitativo se debe a la posibilidad de interactuar verbalmente con la fuente de información, pero no desde la intermediación que implica un cuestionario, sino obteniendo respuestas directas y la posibilidad de aclaración y justificación ante las preguntas formuladas. La entrevista semiestructurada tiene, por tanto, la posibilidad de modificarse y ajustarse en función de las respuestas obtenidas. Aunque de antemano se determina los temas a tratar, se deja abierta la posibilidad de ir mezclando asuntos de acuerdo a las respuestas que se van recibiendo. Eso es justamente lo que enriquece la información.

En la entrevista, las preguntas son una guía que sirve como base para el investigador, quien se encargará de hacer las que considere más adecuadas hasta lograr los objetivos pretendidos. Permite mayor flexibilidad que el cuestionario, pues

las preguntas pueden ser modificadas o creadas en el momento de acuerdo a las respuestas que se van obteniendo y a las posibilidades que abren dichas contestaciones.

Las ventajas son incuestionables sobre esquemas más rígidos (como los de las entrevistas estructuradas y los cuestionarios cerrados) pero en contrapartida requiere de gran claridad en el propósito para poder reorientar la entrevista, pero no las respuestas.

Según Ruiz Olabuenaga (1999), los objetivos de una entrevista en profundidad contemplan lo siguiente:

1. Comprender más que explicar para maximizar el significado.
2. Buscar la respuesta subjetivamente sincera mediante un formato de estímulo/respuesta.
3. Obtener respuestas más que racionales.

Preparar una entrevista no varía mucho respecto a las consideraciones que deben tenerse en cuenta para una encuesta:

- a. Claridad en los objetivos y el motivo de la entrevista, los cuales son planteados como “temas” de la misma.
- b. Perfil de los entrevistados y ajuste de las formulaciones a los mismos (a su contexto, etc.).
- c. Preguntas secuenciadas a través de un lenguaje significativo que evite ambigüedades.
- d. Duración de la entrevista considerando el tiempo del que se dispone y la información que se necesita obtener.
- e. Elección de un lugar adecuado para realizar la entrevista.

Este último punto tiene mayor impacto en la entrevista que en el cuestionario. No se trata de un interrogatorio, sino de una conversación (como ya lo señalamos con antelación) por lo que es necesario crear un clima de confianza que facilite la comunicación y permita el registro de la información, normalmente a través de grabaciones que son transcritas posteriormente.

La actitud del entrevistador juega un papel destacado porque debe ser positiva y altamente receptiva para poder encauzar los temas, relacionarlos o conseguir ir más a fondo en algún ítem que se considere notable.

Para evitar que haya un problema del contacto con el entrevistado y de la concesión de la entrevista, hay que llegar con una cierta preparación y un previo acercamiento a través de una carta de presentación, llamada telefónica solicitando una cita, etc.

Lo que se busca es resolver todas las posibles dudas y motivos de desconfianza; y explicar claramente el objetivo y las razones por las que fueron seleccionados, así como la forma en que se llevará a cabo.

Hay que considerar que deben existir en la base de preguntas algunas primarias y otras secundarias: las preguntas primarias son las que introducen un nuevo tema o abren un interrogante, mientras que las preguntas secundarias tienen como finalidad articular y profundizar el tema de la pregunta primaria.

Las preguntas primarias pueden ser de varios tipos: *descriptivas* cuando se pide hablar de su trabajo o de su función, de cómo es un día laboral, etc.; *estructurales* para conocer cómo el entrevistado organiza el conocimiento, por ejemplo, cómo se desarrolla el proceso de Formación; o de *contraste*, basadas en la comparación donde se incluyen interrogantes sobre las diferencias entre una acción y otra, cambios entre un antes y un después, etc.

Por su parte, las preguntas secundarias o exploratorias procuran descubrir o poner de relevancia algunas posiciones del entrevistado que pueden ser menos explícitas, pero quizás con mayor impacto para el objetivo. Por eso más que preguntas son estímulos que promueven el detalle y la profundidad. Esto se puede lograr a través de la repetición de la pregunta o de la respuesta o simplemente con nuevas preguntas con un enfoque determinado.

6.2.1 Entrevista semiestructurada que hemos empleado en el estudio de campo

La guía de entrevista que aplicamos en el estudio de campo se basa en el enfoque del modelo 6D de la Formación de Jefferson, Pollock y Wick (2009) y cuyas tesis principales comentamos en el capítulo anterior.

El motivo es que lo consideramos un modelo conceptual muy próximo a la comprensión de lo que hace posible la Formación orientada a Resultados y porque detalla alguna de sus características fundamentales.

La base de la entrevista son 8 preguntas:

1. ¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?
2. ¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad?
3. ¿A qué llama Formación de Calidad?
4. ¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la Formación están claramente definidos y son medibles?
5. Los objetivos que persiguen las acciones formativas ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?
6. ¿La Formación y, en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?
7. ¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?
8. ¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el trabajo una vez realizada la acción formativa?

Cada pregunta cuenta con una serie de *repreguntas* (o preguntas secundarias) cuya pretensión fue confirmar, aclarar o complementar las respuestas obtenidas. Recordemos que una de las bondades de la entrevista es que puede irse reforzando y reconstruyendo a medida en que sigue su curso.

La relación de las preguntas de la entrevista con las 6D está establecida en el siguiente cuadro y muestra cómo algunos interrogantes nos ayudarán a determinar el nivel de aplicación de dos o más disciplinas.

No obstante, las preguntas fueron ampliadas e incluso reformuladas conforme se desarrollaba cada entrevista con el fin de obtener la información pretendida.

Figura 20: Disciplinas y preguntas

DISCIPLINA		PREGUNTA
D1	Defina los resultados en términos de negocios	1. ¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa? 4. ¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?
D2	Diseñe la experiencia completa	5. Los objetivos que persiguen las acciones formativas ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente? 7. ¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?
D3	Brinde formación que se aplique	2. ¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? 3. ¿A qué llama Formación de Calidad?
D4	Fomente el seguimiento	5. Los objetivos que persiguen las acciones formativas ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?
D5	Brinde apoyo activo	8. ¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el trabajo una vez realizada la acción formativa?
D6	Documente los resultados	6. ¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?

Fuente: elaboración propia

7. Tipo de muestreo realizado

Una muestra no es más que la unidad de análisis que nos permite investigar lo que hemos decidido a la luz de nuestros planteamientos previos. En otras palabras, la unidad de análisis tiene que ver con el qué o sobre qué se van a recopilar los datos; es a partir de donde se construye la información y la base para la conclusión del estudio.

En términos generales, las muestras pueden ser de dos tipos:

- a. *Muestras probabilísticas*: todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.
- b. *Muestras no probabilísticas*: la elección se basa en una selección cuidadosa con base en las características de la investigación y su propósito. Por esta razón se la conoce también como muestra dirigida.

Debido a la unidad de análisis de esta investigación, la muestra tiene carácter no probabilístico. Todas las empresas elegidas cotizan o han cotizado en el IBEX 35, principal índice bursátil de la bolsa española.

El IBEX 35 está formado por las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE) en las cuatro bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y está elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME).

Las empresas seleccionadas fueron las siguientes:

- | | | |
|-------------------|--------------|----------------|
| 1. ACCIONA | 6. FERROVIAL | 11. MAPFRE |
| 2. BANCO SABADELL | 7. GRIFOLS | 12. REPSOL |
| 3. BANKIA | 8. IBERIA | 13. SACYR |
| 4. BBVA | 9. INDRA | 14. SUEZ/AGBAR |
| 5. CEPSA | 10. LA CAIXA | 15. TELEFONICA |

Las características de cada una de estas organizaciones se recogen en las fichas del Anexo 7.

8. Procesamiento de la información obtenida

El procesamiento se refiere al tratamiento que se le da a la información obtenida por los diferentes instrumentos de recolección utilizados. En él se analiza y discuten los resultados para poder interpretarlos y concluir con la Investigación.

En resumen, se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos y que pueden incluir las siguientes:

En lo referente al análisis, se definen las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales) que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos. Es el momento oportuno para generar las tablas y/o gráficos necesarios para reflejar la información recolectada, pudiendo desarrollar medidas de tendencia central (media, mediana, moda, entre otras) para identificar la postura derivada de los resultados obtenidos.

La discusión de resultados en muchos casos se presenta de forma conjunta al análisis y tiene que ver con el contraste que se hace de la información obtenida con la teoría acerca del tema que se está investigando.

Finalmente, el cierre de la investigación muestra los resultados más importantes, así como las recomendaciones para mejorar la situación objeto de estudio, en base a los fallos encontrados, o bien en las prácticas exitosas que puedan ser replicadas.

8.1 Operativa de la investigación

El procedimiento que se ha seguido es el siguiente:

- Para contar con el apoyo de las Organizaciones seleccionadas, se creó una ficha presentación que tuvo como finalidad invitar a los responsables de la Formación de las empresas a participar en el estudio con algunos compromisos que garantizaran la confidencialidad de la información (Anexo 2).
- Se envía la invitación a participar a 15 personas - aunque finalmente participaron 19- de 15 empresas diferentes, todas ellas pertenecientes al índice bursátil del IBEX 35. El primer contacto fue telefónico para, posteriormente, formalizar la invitación gracias a una carta enviada por correo electrónico.
- Las personas invitadas ocupaban y aún ocupan puestos de responsabilidad máxima en el Área de RRHH / Formación. Los cargos de las personas entrevistadas se distribuyen de la manera siguiente:

Cargo en el momento de la entrevista	Número de entrevistados
Director de RRHH	1
Director de Formación y Desarrollo	9
Otros directivos del Área	5

- Las identidades de las personas entrevistadas se mencionan en los agradecimientos del presente estudio. Sin ellas no hubiera sido posible y desde aquí reiteramos de nuevo nuestro agradecimiento.
- Después de aceptar la invitación a participar en la investigación, se generaron las citas con cada uno de ellos telefónicamente ampliando en caso necesario el alcance de la investigación y la naturaleza de la colaboración solicitada.
- Las entrevistas tuvieron una duración media de 3 horas cada una. En alguna de las entrevistas se realizó más de una sesión de trabajo tanto por la duración de las mismas como por algún contratiempo imprevisto que obligó a cancelarla.
- Al finalizar las entrevistas entregué el cuestionario (Anexo 5) para su contestación posterior. La mayoría se retornaron vía correo electrónico y se generaron algunas llamadas telefónicas de aclaración.
- Las entrevistas se grabaron en su mayoría con alguna excepción dada las reticencias por parte de los entrevistados a expresarse con la suficiente claridad. Posteriormente analizamos las grabaciones efectuadas a partir del texto correspondiente en copia literal de las mismas y lo sintetizamos en las fichas que aparecen en este estudio.

- Algunos de los entrevistados aportaron documentos e información escrita. Dicha información se incorporó como complemento a su argumentación durante la entrevista.
- Para proteger el anonimato de la autoría de las opiniones vertidas, registramos la información en fichas asociando cada persona a una letra (DIRECTIVO A, DIRECTIVO B, etc.).
- En el Anexo 6 figuran los literales de las respuestas obtenidas en cada entrevista siguiendo este método de codificación simple.

¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?	
Sujeto	Respuesta
A	La formación es una herramienta fundamental para la consecución de los objetivos de negocio , cumpliendo con todas las exigentes normativas que aplican a este negocio.
B	Diferenciarnos respecto a la competencia a través de la mejora de las personas.
C	En palabras del Presidente, asegurar la transformación de la compañía. Asegurar la consecución de los objetivos de Negocio.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Es la suma de procesos dentro de desarrollo de talento. Formación es clave, crítica, estratégica. - Adecuación a nuestros tiempos. A los procesos de transformación, al futuro, a procesos de cambio.

- Las conclusiones del presente estudio se basan en el análisis de las respuestas facilitadas por los participantes como máximos responsables de Formación de sus respectivas empresas y en su comparación con las facilitadas por el resto de entrevistados.
- Se analizó la información comparando la respuesta a cada una de las preguntas de la entrevista semi-estructurada y del cuestionario estableciendo dos niveles de tratamiento de la información:
 - Nivel 1: comparación directa de las diferentes respuestas ante cada pregunta. En base a dicha comparación, se estableció un primer nivel de conclusiones.
 - Nivel 2: análisis de las conclusiones del primer nivel para llegar a “conclusiones de conclusiones”.

CAPÍTULO IV.

ESTUDIO DE PRÁCTICAS DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS.

Conclusiones y líneas de investigación futuras.

1. Introducción

Hemos desarrollado en el capítulo 1 el concepto de Formación orientada a Resultados. A lo largo del capítulo 2, hemos profundizado en el concepto de evaluación de la Formación y los diferentes modelos existentes para acabar describiendo dos de los más utilizados, el de Kirkpatrick y el de Phillips. En el tercer capítulo hemos descrito el planteamiento metodológico seguido para llevar a cabo esta investigación.

Por último, tras entrevistar en profundidad a 15 de las empresas que forman o han formado parte del índice bursátil IBEX 35 y solicitarles que, además, rellenaran un cuestionario sobre la evaluación de la Formación en sus respectivas organizaciones, en este cuarto capítulo vamos a centrarnos en prácticas de excelencia que se han extraído después del análisis de los datos.

Hemos empleado un método de investigación mixto porque permite tener varias perspectivas del objeto de estudio. Por otro lado, fruto de las entrevistas, hemos tenido la oportunidad de analizar información escrita que amablemente nos han compartido los diferentes entrevistados.

Además de los motivos que ya comentamos al inicio de este documento, la principal dificultad a la hora de realizar esta investigación ha sido la confidencialidad impuesta por el proceso al estudiar a empresas de primera línea, con alta sensibilidad por la confidencialidad de la información y por la competencia de otras empresas del mismo sector.

Recordamos las hipótesis con las que iniciamos este estudio y que comentamos extensamente en la introducción:

- Las empresas estudiadas están en el mismo o similar grado de madurez a la hora de ejecutar la Formación en sus respectivas organizaciones.
- La visión del responsable de formación sobre la misma (su capacidad de aporte) es similar en las empresas estudiadas.
- Existe un grado similar de orientación al cliente que es demostrable en la práctica formativa en las empresas estudiadas.
- La formación realizada en las empresas estudiadas es eficiente (impacta en resultados) y eficaz (se ajusta a criterios de calidad / economía de recursos).
- Las empresas estudiadas evalúan la formación que realizan.

El lector encontrará en el anexo todo el corpus informativo de datos y resultados que avalan las conclusiones que presentamos a continuación. Remitimos por tanto a los anexos IV y VI.

En los anexos se pueden encontrar así mismo tanto los formatos del cuestionario como de la entrevista semiestructurada mediante los cuales se obtuvo la información base de las diferentes empresas que han participado en este estudio.

Ahora es el momento de presentar los resultados y las conclusiones fruto de esta investigación. Una vez finalizadas las conclusiones, y resumidas en forma de ideas clave, formularemos una serie de recomendaciones y facilitaremos pistas para futuras investigaciones.

2. Conclusiones en base a la investigación realizada

Presentamos 5 conclusiones como resultado de la investigación de la Formación orientada a Resultados de empresas españolas de primer orden.

1. *Las empresas objeto del estudio no están en el mismo nivel de madurez a la hora de ejecutar la Formación en sus respectivas organizaciones.*

A pesar de pertenecer, o haber pertenecido recientemente, al selectivo grupo del IBEX 35, las 15 empresas analizadas no poseen el mismo nivel de madurez en la Formación y se constatan diferencias significativas entre ellas, tanto cuantitativas como cualitativas:

- *Diferencias cuantitativas:* el análisis de la información aportada por las distintas empresas analizadas en este estudio permite ver que los datos relacionados con el número medio de horas anuales de Formación que cada empleado recibe y la inversión en Formación realizada por las organizaciones, medida en porcentaje de la masa salarial, son muy dispares.

DIRECTIVO A	30	DIRECTIVO A	2%	
DIRECTIVO B	-	DIRECTIVO B	-	
DIRECTIVO C	50	DIRECTIVO C	-	
DIRECTIVO D	48	DIRECTIVO D	-	
DIRECTIVO E	44	DIRECTIVO E	1%	
DIRECTIVO F	39	DIRECTIVO F	1%	
DIRECTIVO G	58,1	DIRECTIVO G	-	
DIRECTIVO H	10	DIRECTIVO H	0,3%	
DIRECTIVO I	22	DIRECTIVO I	-	
DIRECTIVO J	25	DIRECTIVO J	1,5%	
DIRECTIVO K	45	DIRECTIVO K	-	
DIRECTIVO L	21	DIRECTIVO L	-	
DIRECTIVO M	60	DIRECTIVO M	1,5%	
DIRECTIVO N	41	DIRECTIVO N	4,95%	
DIRECTIVO O	33,7	DIRECTIVO O	2,77%	
MEDIA	37.62 horas	MEDIA	-	% masa salarial

En cuanto a la media de horas de Formación recibida por empleado, encontramos que la desviación es significativamente elevada con extremos que van desde la media de 10 horas del DIRECTIVO H hasta las 60 horas anuales por empleado del DIRECTIVO M.

Por otro lado, existen particularidades como que el DIRECTIVO B no ha facilitado datos del número medio de horas argumentando que no las tiene todas contabilizadas ya que el progresivo aumento de las estrategias 70/20, como del aprendizaje informal estructurado o no, ha disparado la actividad de Formación.

Con esta información aún no podemos extraer una conclusión sobre si un mayor número de horas de Formación es necesariamente una buena práctica o simplemente la constatación de que la plantilla de empleados no está suficientemente preparada para afrontar los retos que se derivan de la estrategia de la Organización. Pero sí podemos concluir que sea cuál sea la definición última de buena formación, no está compartida entre las empresas más solventes del país. Aunque sí se puede deducir que la estrategia formativa de cada Organización, y en consecuencia su nivel de madurez, es muy dispar. Algo que nos puede dar mucho que pensar.

Tenemos que reconocer que este resultado estuvo a punto de tirarnos por tierra nuestra tesis sobre Formación orientada a resultados. Una de dos, o teníamos que redefinir la formación de calidad, porque muchas empresas que bajo muchos aspectos se consideran de calidad no la seguían; o teníamos que explicar qué otros factores estaban lastrando de forma tan fuerte algo que, en definitiva, no es otra cosa que el sentido común aplicado a definir un proceso formativo. O la formación no es lo que parece, o tenemos que explicar qué hace que la formación que encontramos se parezca tan poco a lo que debía parecer.

Finalmente hemos optado más bien por la segunda opción. Seguir manteniendo cómo debería ser esa formación de calidad, orientada a resultados. Pero subrayando las razones profundas y tan habituales que lo impiden, especialmente en el entorno de la mentalidad de crisis en que vivimos instalado.

Pero la primera opción nos abre un nuevo universo de interpretación de las políticas de recursos humanos en las organizaciones. ¿Y si lo que se busca fundamentalmente con la formación no son los resultados? ¿Y si por encima de su efecto instrumental se valoran especialmente las buenas vibraciones, la motivación colectiva o la identidad de grupo?

Además, gracias al caso del DIRECTIVO B que pretende argumentar que hacen muchas más horas de Formación de las controladas y financiadas por el propio departamento de Formación, podemos ver que cada vez tiene más importancia no solo las estrategias de Formación *off-the-job*, sino también las *on-the-job* y las *near-the-job*. Sospecha este autor que poco a poco el

departamento de Formación puede ir perdiendo el protagonismo y la responsabilidad del aprendizaje en la Organización, a no ser que asuma el liderazgo natural de dicha responsabilidad.

Sirva como recomendación que el departamento de Formación lidere el proceso de transformación desde la Formación al Aprendizaje, difundiendo modelos, generando sistemas y recursos para que el empleado se responsabilice de su propia empleabilidad y su propio desarrollo con la complicidad de la corresponsabilidad de su superior directo. Como decía el DIRECTIVO A durante su entrevista: “la Organización pone el gimnasio, pero la musculación va por su cuenta”.

Eso significaría explicar adecuadamente la diferencia entre Formación y Aprendizaje, y si de paso describimos Rendimiento será mucho mejor, así como las bondades y diferentes modalidades existentes.

Centrándonos más en el análisis comparativo del número de horas de Formación recibida por empleado, también vemos diferencias importantes, no tanto entre distintas organizaciones, sino dentro de cada empresa.

Dos ejemplos que lo confirman:

- El DIRECTIVO D enfatiza que su dato es la media, con amplia dispersión entre la cantidad de horas de Formación que recibe un empleado del corporativo o del punto de venta.
- El DIRECTIVO E aclara que el dato facilitado lo es para sus empleados en España mientras que la media en el Grupo, considerando todos los países en los que está presente la organización, baja en casi 10 horas por empleado y año.

Estos dos casos anteriores nos llevan a pensar que la visión de la Formación difiere no solo por la madurez profesional del responsable sino también otros muchos factores como la visión del cliente interno (responsable máximo de la unidad de negocio, director de país, ...). Eso significa que, en la misma Organización, no todos los directivos consideran de igual manera que la Formación puede contribuir a sus objetivos.

Sirva como recomendación la oportunidad de explicar las bondades de la Formación, y los beneficios que de ella se derivan, a los diferentes clientes internos.

Analizando la proporción de costes salariales anuales que las empresas objeto del estudio invierten en Formación podremos observar que las diferencias son aún mayores oscilando entre el 0,3% anual del DIRECTIVO H hasta el 4,95% de la masa salarial invertida en Formación por parte del DIRECTIVO N.

Recordamos que una mayor inversión en Formación no supone necesariamente una Formación orientada a Resultados ni una mejor aplicación de la misma. Lo que seguro significa es que se llevan a cabo más horas de Formación gestionadas por el departamento de Formación. Pero no implica que se hagan más horas de aprendizaje totales ya que no se tienen en cuenta las autogestionadas por el propio empleado ni las gestionadas entre jefe directo y colaborador.

No obstante, la diferencia manifestada en los cuestionarios, cabe destacar el elevado número de empresas que no han proporcionado el dato solicitado de porcentaje de inversión respecto a la masa salarial. En concreto 7 de las 15 empresas analizadas no lo han facilitado justificándolo con argumentos como:

- Confidencialidad de la información. Este argumento tan sólo refleja un mecanismo de defensa tras sucesivos recortes de presupuesto ya que la información es pública en las cuentas anuales de la compañía. También podría ser fruto del desconocimiento del dato lo que implicaría un modelo descentralizado y un departamento de Formación poco potente.
- Heterogeneidad en la manera de calcularlo. Argumento comprensible ya que se han observado sistemas de contabilización distintos: los que contemplan los créditos bonificables y los que no; los que calculan los costes indirectos asociados; e incluso los que contemplan los costes de oportunidad como pueden ser el coste de las horas que dejan de trabajar los empleados por participar en alguna acción formativa.
- A título de oportunidad sugerimos la definición consensuada de un único criterio de aplicación homogénea de la manera de calcular el porcentaje de la masa salarial invertida en Formación. Creemos que esta iniciativa correspondería a los autores de los índices de sostenibilidad o las organizaciones líderes del agrupamiento de las mejores empresas (patronales, asociaciones, ...).
- Actividad excluida en el cómputo. Hay algunas organizaciones, como es por ejemplo el caso del DIRECTIVO B, que, debido a su nivel importante de descentralización, el departamento de Formación no controla toda la actividad formativa, y en consecuencia el aprendizaje, que se lleva a cabo en la Organización.
- Desconocimiento del dato. Sería el caso del DIRECTIVO C que considera que el indicador del porcentaje de masa salarial como inversión en Formación no es suficientemente relevante a efectos comparativos, probablemente por las razones anteriormente descritas.

Pero lo que más sorprende en el análisis es la diferencia más que considerable entre la aplicación de ese porcentaje de masa salarial invertida en Formación y el número de horas de Formación que se logran con el

presupuesto asignado. Así pues, puede observarse que el DIRECTIVO A con sólo un 1% de su masa salarial, del 2 que invierte en Formación, consigue formar de media 15 horas a cada empleado. Sin embargo, el DIRECTIVO F con esa misma proporción logra formar 39 horas de media, el DIRECTIVO M lo hace durante 40 horas y el DIRECTIVO E hasta 44 horas de Formación por empleado y año.

Todo ello confirma que las diferentes organizaciones objeto del presente estudio no tienen el mismo nivel de madurez a la hora de gestionar la Formación en sus respectivas empresas. Sus estrategias y modelos formativos no son similares y la actividad realizada, al menos en el número de horas de Formación gestionadas, es claramente distinta.

- *Diferencias cualitativas.* Antes de analizar las diferencias cualitativas entre las diferentes organizaciones, conviene destacar la coincidencia de los objetivos que persigue la Formación en la mayoría de las organizaciones objeto de este estudio. Tal y como se desprende del punto 4 del cuestionario cumplimentado sobre la evaluación de la Formación, son los siguientes:
 - Facilitar la consecución de los objetivos organizacionales.
 - Anticiparse a nuevas exigencias de los puestos de trabajo.
 - Facilitar a los trabajadores la realización de sus funciones.

Sin embargo, las principales diferencias cualitativas entre las distintas empresas son las siguientes:

- Visión estratégica de la Formación. Las diferentes empresas entrevistadas han manifestado diferentes prioridades abordando desde respuestas a necesidades organizacionales (cultura), a las de rendimiento (cliente interno específico), o a las genéricas (empleado).
- Madurez de la función medida en orientación a cliente interno y, en consecuencia, a contribución. A lo largo de las diferentes entrevistas en profundidad se han podido constatar diferentes niveles de interés en el foco ya sea más centrado en actividad formativa en unos casos o en contribución a resultados en otros.

Procedemos a analizar ambas diferencias cualitativas de forma conjunta en la siguiente conclusión.

Por lo tanto, a la luz de los datos obtenidos, la *Hipótesis 1: Las empresas estudiadas están en el mismo o similar grado de madurez a la hora de ejecutar la Formación en sus respectivas organizaciones, no se confirma.*

2. *La visión del Responsable sobre el papel de Formación determina su nivel de orientación más o menos estratégico y, en consecuencia, determina el nivel de madurez de la función medida en orientación a cliente interno y, en consecuencia, a contribución.*

La Formación es una herramienta más o menos estratégica, con propósitos similares en todas las organizaciones, aunque con prioridades distintas en función de su nivel de importancia en cada empresa.

Queremos enfatizar dos puntos:

- Herramienta: como tal es un medio y en función de cómo lo apliquemos obtendremos mayores o menores, mejores o peores, Resultados. Y en este caso que nos afecta, estamos hablando de los resultados que esperan las organizaciones pertenecientes al IBEX 35.
- Más o menos estratégica: como hemos visto en el modelo de Kirkpatrick, se evalúan cuatro niveles: Reacción (satisfacción del participante), Aprendizaje (consecución de los objetivos didácticos), Comportamiento (transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo) y Resultados (o impacto medido en indicadores clave). Hay que añadir además una operación algebraica para medir en unidades monetarias el nivel 4 de Resultados, como propuso Phillips.

Así pues, vemos que hay departamentos de Formación enfocados a formar o a enseñar (en algunos países de Latinoamérica, todavía se refieren a “dictar cursos” o el uso de la clase magistral como modalidad ampliamente utilizada). Y algunos ponen el peso en facilitar el aprendizaje (y miden el nivel 2).

Otras organizaciones se preocupan por medir el nivel de transferencia. Eso significa que están preocupadas por la manera de aportar más valor a su cliente. Están con una visión más estratégica, más enfocada a cliente interno.

Como veremos un poco más adelante, lamentablemente son menos las organizaciones que evalúan sistemáticamente el nivel de Resultados. Eso significa que son pocas las organizaciones que cuentan con departamentos de Formación preocupados por aportar valor contribuyendo a la estrategia de su compañía.

La Formación tiene un componente ambivalente, tanto social como estratégico, destacando una expectativa hacia la demostración de su aportación de valor. Recuperando lo que los diferentes entrevistados entienden como el papel de la Formación en la empresa podremos ver las diferentes percepciones:

¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?	
DIRECTIVO	Respuesta
A	La Formación es una herramienta fundamental para la consecución de los objetivos de negocio , cumpliendo con todas las exigentes normativas que aplican a este negocio.
B	Diferenciarnos respecto a la competencia a través de la mejora de las personas.
C	En palabras del Presidente, asegurar la transformación de la compañía. Asegurar la consecución de los objetivos de Negocio.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Es la suma de procesos dentro de desarrollo de talento. Formación es clave, crítica, estratégica. - Adecuación a nuestros tiempos. A los procesos de transformación, al futuro, a procesos de cambio. - Es una palanca más que facilita condiciones para la actualización de los empleados.
E	Es un papel estratégico. Proporcionar los conocimientos y habilidades que los empleados necesitan para desarrollar sus funciones y alcanzar sus objetivos.
F	En nuestra organización, el papel que juega la Formación es básico, fundamental. Garantiza la calidad en la ejecución funcional y de procedimientos . Compliance + FDA son clave. Invertimos 39 h/año y persona. Sin embargo, aún estamos en el inicio en lo que se refiere a Desarrollo. Vamos entendiendo y valorando cada paso.
G	Apoyar e impulsar los resultados de la Organización. Al Negocio sobre todo. El foco es conseguir sus resultados. Ayudar a Negocio a entender mejor a nuestro cliente. El cliente es el centro de nuestra actividad. Al resto de unidades, apoyo.
H	Formación debe ser garante de adecuar capacidades a nuevas necesidades de un entorno cambiante. En un mundo VUCA, el cambio es rápido. Formación más Aprendizaje. Herramientas. Cultura de aprendizaje.
I	Lograr la consecución de los objetivos de la empresa a través del aprendizaje y desarrollo de las capacidades de sus empleados.
J	Facilitar que los trabajadores tengan los conocimientos y habilidades necesarias para conseguir sus objetivos mediante las herramientas y metodologías que ayuden a esta adquisición.
K	Apoyar a que la gente esté preparada, dispuesta y entusiasmada para hacer frente a los retos de la Compañía. Y cuando digo retos, me refiero tanto a los actuales como a los futuros.
L	Acompañar / ayudar a los empleados de mi organización a conseguir los objetivos de la empresa. Contribuir a su desarrollo tanto personal como profesional.
M	A mi entender consiste en dar soporte, apoyar, impulsar los objetivos

	<p>de negocio de la Organización en términos de desempeño de los colaboradores.</p> <p>La mejora de las competencias del colaborador es condición necesaria pero no suficiente. Es un factor higiénico.</p>
N	<p>Considero que no es un único papel. Además de que la gente haga suficientemente bien lo que tienen que hacer. Preparar en anticipación, evitar accidentes, hacer una empresa atractiva a los candidatos, relación entre los diferentes empleados de la empresa, ...</p>
O	<p>Apoyar en la implantación de la estrategia de la compañía en todos sus aspectos. Gracias a nuestra nueva Universidad Corporativa, en la que todas sus iniciativas están alineadas a los objetivos estratégicos de la Organización, intentamos contribuir a superar los distintos retos.</p>

Ante esta diversidad de respuestas, todas ellas perfectamente válidas para su respectivo contexto organizacional, podemos observar que no existe un foco único, sino que hay visiones diferentes de lo que es el papel de la Formación. Entre las diferentes perspectivas, destacamos las siguientes a modo de ejemplo representativo:

- Alineamiento con la estrategia y los retos que se derivan de ella (DIRECTIVO O)
- Fortalecimiento cultural (DIRECTIVO K)
- Contribución a Resultados (DIRECTIVO A)
- Foco a cliente interno y a sus objetivos (DIRECTIVO F)
- Orientación al colaborador como persona (DIRECTIVOS D y E, por ejemplo)

La definición de lo que consideran los entrevistados como Formación de calidad también condiciona el enfoque de la Formación. Es decir, la manera en que se opera y gestiona en su Organización, su enfoque más hacia el medio, calidad del producto o servicio, o hacia el fin como respuesta a las expectativas de quien la requiere.

¿A qué llama Formación de calidad?	
DIRECTIVO	Respuesta
A	Formación de calidad es para nosotros aquella que cumple con los exigentes estándares que impone nuestra industria.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Responde a las necesidades del negocio en el momento adecuado. - Selección de la estrategia formativa más adecuada. - Combinación adecuada entre Formación externa e interna. - Exigencia en la selección de proveedores.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios satisfechos aplicando lo aprendido. - Impulsar, alcanzar objetivos de negocio. - Cerrar el círculo anterior.
D	- Si capacita para una función que da Resultados óptimos, es

	<p>Formación de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En algo que no sea técnico debe crear la necesidad de cambio. - En el plano temporal puede confundirse la Formación con el Desarrollo. - El Desarrollo implica prepararnos para el futuro, para otras oportunidades de negocio. - "Démosle un curso" ya no es la solución. No pensamos en el futuro de la empresa. Somos esclavos de la inmediatez del KPI, ... No hay problemas previstos a 6 meses, pero seguro que sí a 10 años.
E	A aquella que permite alcanzar los objetivos definidos.
F	A aquella que responde tanto a los qué como a los cómo. Cuando acompaña y responde a necesidades de negocio además de contar con la metodología más adecuada para la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.
G	A aquella que está: <ul style="list-style-type: none"> - Orientada a conseguir los objetivos didácticos que se han planteado a la hora de construir el programa. - Contextualizada a la realidad de los participantes. - Orientada a la acción, a los Resultados.
H	A aquella que: <ul style="list-style-type: none"> - Se adecúa a las necesidades actuales y/o futuras de la Organización. - Cuenta con estrategias formativas (metodologías) que permiten alcanzar los objetivos didácticos propuestos y que tiene en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje. - Es un ejemplo de eficiencia y eficacia. Es decir, alcanza los objetivos de aprendizaje y permite aplicarlo al puesto de trabajo tanto a corto, medio y largo plazo. - Es atractiva.
I	A aquella que cumple las siguientes exigencias: <ul style="list-style-type: none"> - Alineada con las necesidades de negocio - Adaptada al perfil de los empleados - Diseñada con la máxima exigencia y calidad
J	A aquella Formación que: <ul style="list-style-type: none"> - Está bien definida de base, con los objetivos pedagógicos claros. - Cuenta con un equipo de formadores de calidad. - Y cuyo desarrollo se ajusta a lo planificado (que se haga).
K	Además de lo anterior, que sea una Formación relevante, orientada a Resultados, que desarrolle la propia cultura y cuente con los itinerarios adecuados para hacerlo.
L	Aquella que realmente, y subrayo, realmente da respuesta a la necesidad de Formación que has identificado con independencia de la metodología, soporte tecnológico, ...
M	Es un sistema, un ciclo o circuito. Las acciones responden y están alineadas a los objetivos de negocio y contribuyen a los mismos impulsando.

N	A aquella que cumple las necesidades/planteamientos que se han realizado. Hay, sin embargo, otras cosas que no se concretan, plantean o demandan, que no se tienen en cuenta.
O	A aquella que cumple con los objetivos de la compañía y del profesional. Experiencia positiva y retorno al puesto diferencial en términos de aplicación.

De la lectura del resumen de las aportaciones de los entrevistados, se percibe que todos ellos como responsables de Formación tienen un foco parecido, aunque no idéntico: unos priman más dar respuesta a las necesidades derivadas de la estrategia antes que a las del puesto o a las necesidades formativas del empleado.

Como acabamos de comentar, y fruto del análisis efectuado, se observa que el nivel estratégico de la Formación es heterogéneo entre las diferentes organizaciones entrevistadas. Ante el desconocimiento de la causa que origina esta diferencia, se consideran tres alternativas posibles:

- El sector de actividad. La confidencialidad del estudio no permite revelar respuestas que permitan identificar a la Organización entrevistada. Sin embargo, y fruto del análisis comparativo entre empresas del mismo sector, podemos asegurar que a pesar de que las empresas pertenezcan al mismo sector, la importancia estratégica de la Formación es diferente. Esto significa que, ante retos derivados del entorno, son distintos tanto la estrategia como el modelo formativo con la que se responde a los mismos.
- Las expectativas de la Alta Dirección en la Formación, en lo que representa y puede aportar haciendo posible alcanzar los retos derivados de la estrategia de la Organización. Es de suponer, pues, que a mayor calidad directiva mayor será el nivel de aprecio del potencial de la Formación, de expectativas y de colaboración con la misma.
- La calidad profesional del responsable y, en consecuencia, su visión particular sobre lo que la Formación puede lograr. Mayor comprensión organizacional, dominio técnico y capacidad de interlocución con el equipo decisor de su Organización, y en especial de los clientes internos, robustecen el valor del responsable de Formación.

Todos los entrevistados consideran que la Formación impacta de manera significativa o muy significativa en los objetivos y proyectos estratégicos de su Organización, aunque cabe destacar que en bastantes entrevistas realizadas se ha matizado la diferencia entre impacto directo o indirecto. Esta diferencia, no siempre entendida por igual entre los diferentes entrevistados, tiene una especial relevancia cuando hablamos de orientación a Resultados. Veamos algunos ejemplos de respuestas a la pregunta:

¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?	
DIRECTIVO	Respuesta
B	100% ya sea directa o indirectamente. Inglés -> Internacionalización, digitalización. Cumplimiento normativo -> Ser referentes en responsabilidad y reputación.
H	Aproximadamente un 50%. Hay que tener en cuenta necesidades en habilidades, idiomas, <i>compliance</i> , ...que no contribuyen directa, aunque tal vez indirectamente, a la consecución de los objetivos estratégicos.
J	Tirando alto, el 25%. Piensa que la distribución de nuestras acciones formativas por materia es la siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - 30% es Prevención de Riesgos Laborales - 2X% es Formación competencial - 15% son idiomas - 10% es negocio Otra cosa es ver si está ligado directa o indirectamente.
K	En años como este, con la contención presupuestaria, muchísimo. Se nos exige la máxima eficiencia.
O	100% desde el alineamiento al Plan Estratégico y la creación de la Universidad Corporativa, aunque pensándolo mejor siempre hay algo de <i>compliance</i> tipo PRL, protección de datos, ...a título testimonial.

La diferencia entre el impacto directo e indirecto consiste en la voluntad de contribuir más y mejor a lo que la empresa requiere desde arriba hacia abajo o viceversa. Es decir, contribuir en lo que sea necesario para alcanzar la estrategia analizando lo que supone para Formación o ver cómo lo que hacemos desde Formación impacta en mayor o menor medida a los retos derivados de la estrategia. Esa es la diferencia entre impacto directo e indirecto a objetivos y/o planes estratégicos.

A pesar de parecer un planteamiento idéntico o un simple juego de palabras, lo que realmente subyace es el posicionamiento más o menos estratégico del responsable de Formación y una mayor o menor orientación a los Resultados que la Organización espera.

Por lo tanto, a la luz de los datos obtenidos, la *Hipótesis 2: La visión del responsable de formación sobre la misma (su capacidad de aporte) es similar en las empresas estudiadas*, no se confirma.

3. *Existe poca orientación a cliente interno, la razón de ser de la función Formación.*

El cliente interno es aquel miembro de la Organización que recibe el resultado de un proceso anterior elaborado por otros elementos de la misma Organización que, a su vez, también pueden ser clientes internos de otros. El cliente es, pues, la razón de ser de la función del responsable de Formación.

Cuando utilizamos el término cliente interno nos estamos refiriendo, por lo general, a alguien con las siguientes características:

- Es la persona que necesita del éxito de la intervención formativa para poder alcanzar sus objetivos.
- Es el destinatario de los servicios formativos y, por tanto, quien juzgará, en base a su grado de satisfacción, si el trabajo realizado responde o no a sus expectativas.
- Tiene nombre, apellidos y está bien situado en el organigrama. Tiene igual o mayor nivel jerárquico en la organización que el responsable de Formación, acostumbra a ser el Responsable de Negocio, Director Comercial, de Producción, ...o incluso una persona del equipo de Alta Dirección.
- Autoriza, redefine o amplía el proyecto sin necesidad de contar con la autorización de nadie.

Dentro de la riqueza obtenida en las entrevistas, se ha observado cómo la visión más o menos estratégica viene condicionada por el nivel de la orientación al cliente interno. Ante la pregunta “¿Quién es tu cliente?” formulada dentro del contexto de la entrevista semiestructurada y, por tanto, solo planteada a algunos de los entrevistados, una respuesta frecuente fue que el cliente de la Formación es el alumno, el participante o el empleado. Sin embargo, tras matizar la pregunta formulada y preguntar “¿Quién es tu principal cliente?”, las respuestas eran distintas: Negocio, la Dirección Comercial u otro cargo asociado a una función específica, sin personalizarlo con nombre y apellidos.

Sorprende ver cómo está evolucionando el foco, desde el empleado que tiene alguna necesidad formativa a la identificación de necesidades de rendimiento. El que el lenguaje utilizado es importante porque se está produciendo una transición de un modelo tipo escuela a un modelo tipo consultora. Cuanto más foco en el empleado y su necesidad como cliente interno, aunque en realidad no es más que el usuario de los servicios, más se habla de proceso. Por el contrario, cuando el cliente interno es alguien relevante en la Organización, con nombre y apellidos, sus requerimientos son atendidos en forma de proyectos.

Al menos estamos observando dos niveles de requerimientos, de necesidades: las del empleado y las del puesto, área u Organización. No cabe duda de que, como diría Robinson (1986), “ha llegado la hora de dar el salto: pasar de centrarnos en lo que los empleados deben aprender (Formación) y hacerlo en lo que deben hacer (rendimiento)”.

El foco o atención prestada a estos dos niveles de requerimientos explica las diferencias entre los responsables entrevistados. Los hay que se dedican principalmente a gestionar programas de formación mientras que otros colaboran más con sus clientes internos para mejorar el rendimiento con el fin de responder a las necesidades de su empresa. Siguen, pues, coexistiendo dos modelos a los que se prestan más o menos atención en función de la visión estratégica del responsable y, naturalmente, de su nivel de orientación a cliente interno.

Las organizaciones cada vez más demandan a esta función de Formación un alineamiento, que no un alienamiento, con las necesidades derivadas de la estrategia. Lamentablemente, el diseño inicial de la entrevista semiestructurada no contemplaba preguntas del tipo “¿Cómo vas a contribuir desde tu función a superar los retos que se derivan de la estrategia?” o “sobre la cultura organizacional ¿cómo apoyarás en el proceso necesario de homogeneizar aquellos comportamientos requeridos para alcanzar lo que nos hemos propuesto ser como empresa?”. Una respuesta clara y directa o un simple titubeo hubiera podido contribuir a determinar el grado de alineamiento con el cliente interno y sus necesidades.

Tampoco se contempló solicitar a los entrevistados que compartieran el organigrama de su departamento. Un simple análisis de quién dependían y cómo se organizaban y estructuraban hubiera permitido contrastar el nivel de visión estratégica y orientación al cliente interno.

Centrándonos de nuevo en las respuestas, queda claro que los clientes internos demandan respuestas rápidas y eficaces que contribuyan a alcanzar sus objetivos en un entorno cada vez más cambiante. En general, existe poca orientación a cliente interno y, en particular, centrándonos en las empresas del IBEX analizadas, también, aunque en menor medida. Se habla poco su idioma, se desconocen sus objetivos, indicadores, métricas, ... No se sabe qué es aquello que le quita el sueño, en base a qué se está jugando su bono...

Sirva como muestra de ello el análisis de la pregunta 4 de la entrevista semiestructurada: “¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la Formación están claramente definidos y son medibles?” Contrastan las respuestas obtenidas: 8 entrevistados afirmando que totalmente y 7 que en gran medida con la heterogeneidad en la visión estratégica y en la orientación a cliente interno. Ocurre, en mayor o menor medida, por razones de estructura, alineamiento, de conocimientos y habilidades y de actitudes. Veámoslas en detalle:

- De estructura, sistemas o procesos definidos, por las respuestas a “¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?”. Una muestra de ellas:
 - DIRECTIVO A: existe un proceso anual de detección de necesidades además de un contacto sistemático con el Negocio.
 - DIRECTIVO C: estamos presentes en los comités de dirección.
 - DIRECTIVO I: en nuestra Compañía se realiza por parte de las áreas de RRHH que están en contacto directo con el propio negocio. Además, existen procesos propios como la evaluación del desempeño que permiten conocer las necesidades de los propios equipos e individuos.
 - DIRECTIVO K: contamos con un proceso de planificación, el PROA, del que se derivan las necesidades estratégicas que se traducen en necesidades formativas.

- DIRECTIVO M: tenemos carterizados a los clientes internos, asignándoles a los consultores internos que cuentan con mayor *seniority* a aquellos clientes internos con mayor peso específico en la organización. Uno de los criterios que seguimos es el número de personas que dependen de ellos, aunque no es el único criterio ni tampoco el más fiable necesariamente.
- DIRECTIVO O: contamos con otras estrategias para acercarnos a Negocio. Por ejemplo:
 - Comisión de Formación
 - Governance de la Universidad Corporativa
 - Rendición de cuentas trimestrales en cuanto a aportación de valor se refiere
- De alineamiento:
 - DIRECTIVO B: se carterizan los clientes internos en función del expertise y la seniority de cada consultor interno. Nuestros KPIs están alineados a los objetivos estratégicos.
 - DIRECTIVO J: queremos dirigirnos al Comité de Dirección. Cada unidad de negocio tiene 3-4 directores y sus necesidades varían en función de cómo evoluciona la estrategia. En cada negocio hay un Comité de Formación con su Plan de Formación, su presupuesto, sus acuerdos de niveles de servicio, entregables y seguimiento.
- De falta de conocimientos y habilidades:
 - DIRECTIVO J: no siempre accedemos al nivel que nos gustaría. No utilizamos su lenguaje sino el nuestro y esa puede ser una de las razones.
 - Medimos con nuestras magnitudes y demasiadas veces no coinciden con las de Negocio.
- De actitudes:
 - DIRECTIVO F: existe una cierta autogestión en Negocio ya que cuenta con muchos recursos. Por parte de Formación, se cuidan las formas y se institucionalizan al máximo las iniciativas.
 - DIRECTIVO K: todos los gerentes de Formación vienen de Negocio. Estamos continuamente con ellos. Nuestra gente mete muchas horas a Negocio.

Un mayor o menor foco a cliente interno conlleva que la actividad formativa y los resultados que se derivan de ella se midan y reporten de diferentes maneras. Por ejemplo: cuando un responsable, con baja visión estratégica y poca orientación a cliente, despacha con su jefe directo, a menudo el Director de

Recursos Humanos, acabará hablando de actividad más que de productividad, de decir, de eficacia más que de eficiencia. Manejará indicadores del tipo horas de Formación, Formación presencial versus elearning, crédito bonificable obtenido y aprovechado, ...

El nivel de orientación a cliente interno estará en función del grado de madurez de la relación entre ambos, pudiendo variar de una estrategia reactiva pasando por la participación en comités formales o incluso estando presentes en la génesis de la necesidad de rendimiento. No es la misma relación si Formación está presente en los comités de dirección (DIRECTIVO C) y gracias a eso conoce lo que está ocurriendo y cómo se va abordar, que reunirse proactivamente con su cliente interno o que se le transmitan las necesidades formativas. Es decir, utilizando una comparación muy simple, no es lo mismo poner la mesa, sentarse a comer en ella o limpiarla.

Veamos con algo más de detalle el sistema de *reporting* de los entrevistados. Esto servirá para determinar el nivel de orientación a cliente interno y visión estratégica, en función de qué reportan a quién y cada cuándo. Para ello, se agrupan en dos tablas algunas de las respuestas más ilustrativas a la pregunta 4.3 “¿Dónde se recogen los indicadores de los resultados medidos?”.

En el primer grupo, algunos de los comentarios de los que se deduce un menor nivel de visión estratégica y orientación a cliente externo, denotan una cierta endogamia dentro del Área de Recursos Humanos reportando a través de herramientas propias y sobre métricas de bajo interés para los clientes internos. No es de extrañar, por tanto, que el departamento de Formación no dependa de Recursos Humanos sino del Área Comercial directamente, como es el caso de la mayoría de las empresas farmacéuticas o aseguradoras. Esa demanda de aportación de valor acaba haciendo que el teórico cliente interno acabe asumiendo directamente los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

Con menor visión estratégica y orientación a cliente interno	
DIRECTIVO	Respuesta
F	<p>En el reporte del área de RRHH. Con la información clásica, hasta ahora, aunque existen planes de mejora. Se detalla la actividad formativa por zonas, áreas, ...</p> <p>Se quiere entrar en reportar la aportación de valor a través del seguimiento de los PDIs, la gestión del talento, ...</p>
H	<p>El LMS cuenta con un módulo de reporting que recoge la actividad. Es decir, por unidades, modalidades formativas, tipo de Formación, nivel de calidad.</p> <p>También se recogen en la memoria anual.</p>
J	<ul style="list-style-type: none"> - Memoria Anual de Formación. A nivel Grupo y por empresas. - Meta4 y seguimiento de la FTFE Fundación Tripartita para la Formación en la Empresa. - Algunos de los Directores de RRHH piden datos para sus respectivos comités de dirección.
L	<p>Estamos trabajando en un cuadro de mando. Hasta ahora medíamos la actividad en términos de horas de Formación, inversión media...</p> <p>Preparamos una memoria anual y algunos de esos datos se incorporan en la memoria de la Organización.</p>
N	<p>Se recogen los datos vía SAP. A partir de los mismos se elabora el Informe anual de RRHH. Sobre todo, aparecen datos más de actividad que de contribución.</p> <p>Adicionalmente dos veces al año se reúne el Comité de Formación para la planificación y revisión. Con los sindicatos la reunión se produce trimestralmente.</p> <p>Contamos, además, con un cuadro de mando mensual.</p>

Como contrapunto, veamos algunas de las respuestas de los entrevistados con mayor visión estratégica y orientación a cliente. En ellas se habla de proyecto, contribución, transferencia, sostenibilidad, resultados, rendición de cuentas y evaluación.

Con mayor visión estratégica y orientación a cliente interno	
DIRECTIVO	Respuesta
G	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de mando de Formación. - Informes mensuales de implantación por proyecto. - Informes mensuales de actividad a RRHH. - Informe de cierre de transferencia a Resultados (al finalizar el proyecto). - Trimestralmente sobre la contribución a los cuatro KPIs que son: <ul style="list-style-type: none"> o Satisfacción participantes o Satisfacción responsables o Tiempo de respuesta

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Transferencia > 20% - Informe Dow Jones sobre sostenibilidad.
K	<ul style="list-style-type: none"> - Mensualmente la actividad y satisfacción - Trimestralmente el presupuesto y a Negocio los Resultados - Semestralmente los acuerdos de nivel de servicio - Anualmente la memoria refunde lo anterior
M	<ul style="list-style-type: none"> - Balance Scorecard - Presentaciones formales de rendición de cuentas ante cliente interno - Memoria semestral del Área para cada cliente interno sobre la evaluación de la Formación

Anteriormente hemos visto algunas de las diferentes razones que determinan el nivel de la visión estratégica y la orientación a cliente, pero es, a través de estos hallazgos, cuando podemos determinar el mayor o menor nivel de orientación de cada una de las empresas entrevistadas.

Sirva como recomendación aprovechar algunas de las buenas prácticas aquí recogidas como la elaboración de un Balance Scorecard o las presentaciones periódicas y formales a los clientes internos sobre la aportación y contribución de los programas formativos.

Decíamos que coexisten dos extremos, uno más orientado y con mayor visión y un segundo modelo con mayor foco en la actividad. A priori, ninguno de los dos debería ser mejor que el otro. Sin embargo, existe una tendencia clara de incrementar la visión estratégica y la orientación al cliente de manera progresiva. Existe en algunas de las organizaciones entrevistadas, y remarco “algunas”, que ya pueden considerarse como referentes. Y es que poca orientación a cliente implica poca orientación a Resultados, al menos el tipo de resultados que la Organización espera de Formación.

Por lo tanto, a la luz de los datos obtenidos, la *Hipótesis 3: Existe un grado similar de orientación al cliente que es demostrable en la práctica formativa en las empresas estudiadas*, no se confirma.

4. Hemos ganado la batalla de la eficacia, pero no aún la guerra de la eficiencia.

En épocas tan convulsas para todos, fruto de la crisis que estamos viviendo, el sector de la Formación no es una excepción. Como apuntaba el DIRECTIVO K durante la entrevista: “en años como este, con la contención presupuestaria, muchísimo. Se nos exige la máxima eficiencia.”

La Formación en general a todas las organizaciones ha sufrido una transformación de su actividad, lo que ha supuesto replantearse un cambio de modelo. Los presupuestos se han encogido dramáticamente. Reducciones desde el inicio de la crisis de un 60 % a un 80 % en los presupuestos de

Formación no son anecdóticas, sino la práctica habitual de la que las empresas del IBEX tampoco han podido escapar. Muchas empresas consultoras de Formación han desaparecido, al igual que en general las de servicios profesionales, como consecuencia de la caída de presupuestos.

Hablar con tranquilidad de lo que ha supuesto la reducción del presupuesto de Formación a los distintos responsables entrevistados no ha sido fácil. No quieren hablar de cifras concretas, evitando los valores absolutos, y utilizando ratios como el del porcentaje de inversión en Formación sobre la masa salarial. Este indicador, como apuntaba confidencialmente uno de los entrevistados, más allá de diluirse su valor comparativo por las múltiples maneras de calcular su numerador (inversión en Formación) lo que permite es dejar de analizar lo que realmente ha pasado en el denominador (masa salarial), o sea los recortes que han afectado a sus plantillas ya sea en número o en retribución.

Cabe destacar una anécdota durante el proceso de investigación. Durante la fase de la preselección de empresas a entrevistar nos encontramos con una empresa perteneciente al IBEX 35, finalmente no incluida en el estudio, del mismo sector que alguna otra empresa estudiada que nos reconoció que su presupuesto de Formación era cero: solo podían llevar a cabo acciones de Formación si éstas eran bonificables al cien por cien.

Los presupuestos de las empresas entrevistadas, por su tamaño y pertenencia al IBEX con lo que ello supone, todavía son importantes, aunque claramente insuficientes. ¿Cómo en un entorno VUCA en el que las empresas tienen que redefinir sus estrategias, alinear su cultura, acelerar su cambio, innovar, ... se recortan los presupuestos de Formación? ¿Cómo compatibilizar la necesidad de formar con la ausencia de recursos provocada por recortes presupuestarios? Todo ello, además, considerando que una parte importante del presupuesto recortado se consume en temas de infraestructura, tecnológica o no, costes asociados al equipo de formadores internos y otras partidas en las que lamentablemente no existe demasiado margen de actuación.

En la lucha por la eficacia, los departamentos de Formación han visto reducir, además de sus presupuestos, a sus equipos. En el mejor de los casos, han mantenido el número de personas, incorporando estrategias como un *implant* tras prejubilarse a alguien, pero a cambio se les han ido incorporando nuevas funciones y responsabilidades sin que el presupuesto variara necesariamente de la misma manera. Como sarcásticamente apuntaba el DIRECTIVO I, “con la mitad trabajaremos el doble para lograr el triple”.

¿Pero cómo mantener el mismo nivel de actividad con menos presupuesto? ¿Cómo hacer más con menos? A pesar de la disminución de los presupuestos de Formación, se sigue haciendo un volumen de actividad importante a través de sistemas más eficaces en coste, aunque no necesariamente en calidad. En el transcurso de las diferentes entrevistas mantenidas, surgieron algunas estrategias que responden a estas preguntas:

- Mejorar la negociación con proveedores, a menudo a través del área de Compras con licitaciones electrónicas. Esto supone un impacto en costes a la baja, aunque se corre el riesgo de ver afectada la calidad del servicio.
- Internalizar servicios previamente subcontratados, lo que puede afectar a la motivación del equipo y a las cargas de trabajo asociadas.
- Realizar reingeniería de procesos, como eufemismo de dejar de realizar tareas de menor valor: la pérdida de calidad es relativa.
- Desarrollar el uso del *e-learning* a partir de contenidos ya diseñados para disminuir costes de *delivery*.
- Potenciar la figura de los formadores internos, también disminuyendo de *delivery*.
- Aprovechar al máximo los recursos disponibles en forma de crédito bonificable para la Formación, lo que supone un incremento del presupuesto disponible.
- Utilizar la Formación ofrecida de manera gratuita por agentes sociales a través de planes agrupados de Formación o, en otras palabras, aprovechar para hacer Formación sin coste.
- Instaurar las estrategias de aprendizaje 70/20 como aprendizaje informal y reducir así de costes de *delivery*.

Especial atención merece el siguiente análisis de algunas de estas estrategias que nos permiten compatibilizar la presión presupuestaria y la necesidad de mantener la actividad formativa. En concreto, dos tendencias que han irrumpido fuertemente en estos últimos años. Son las siguientes:

- *E-learning*: utilizado como paraguas que engloba cualquier tipo de Formación, síncrona o no, centrada en la capacidad de un individuo en formar a otros, de formarse por sí mismo o de aprender de manera colaborativa, basada en tecnología y mediada por internet. Posibilita que un empleado pueda aprender, en principio, con independencia del lugar y tal vez del horario. Implica costes de desarrollo significativos pero por el contrario tiene bajos costos de *delivery*. Es decir, puede llegar a mucha gente con costes variables bajos y, a mayor número de participantes, menor el coste fijo unitario.

Sirva como ejemplo algunos de los comentarios de los entrevistados:

- DIRECTIVO B: el 80% de nuestra Formación es virtual.
- DIRECTIVO K: la Formación abierta es *e-learning*.

- Aprendizaje informal: con estrategias del tipo 70/20, basadas en la experiencia y en la exposición a otras personas, engloba multitud de alternativas para el Desarrollo de personas. Algunos ejemplos son el *mentoring*, la rotación de puestos de trabajo, el *job shadowing*, ... Centra la carga en el propio empleado y lo hace responsable, o al menos corresponsable, de su propio Desarrollo.

Las empresas entrevistadas están haciendo volúmenes de Formación similares o incluso superiores al periodo anterior a la crisis gracias a, entre otras, las dos tendencias anteriores. Sin embargo, el uso de estas estrategias formativas, se ha enfocado a cumplir con objetivos de tipo cuantitativo y sin preocuparse demasiado en el resultado de la Formación o en su nivel de orientación a Resultados. El autodesarrollo o aprendizaje autogestionado, sin medición alguna sobre su éxito e impacto, ha venido para quedarse.

Esa necesidad de lograr la eficacia nos ha hecho olvidarnos de las bondades de la eficiencia. Nótese la respuesta del DIRECTIVO H en la que puede observarse que cuando se refiere a rendimiento o a Resultados en realidad está hablando de eficacia en costes.

“La propia cultura de orientación a Resultados hace que se contemple la mayor solución para cada problema considerando estrategias del tipo 70/20 (rotación, proyectos) e incluso acompañamientos del tipo coaching, mentoring, entre otros...”.

Fruto del entorno VUCA en el que estamos inmersos y condicionados por la situación de crisis existente están apareciendo nuevos modelos de Formación basados principalmente en la capacidad de autogestión de los empleados. La responsabilidad del propio Desarrollo, de la actualización permanente de los conocimientos y habilidades necesarias para el correcto desempeño de una función, recae cada vez más en el propio empleado en tanto en cuanto afecta a su propio nivel de empleabilidad. A su vez, las organizaciones, una vez les dotan de los medios necesarios para ello, se enfocan a retos de mayor nivel como puede ser la cultura organizacional, la gestión integral del Talento o los modelos de liderazgo.

Estas estrategias que llevan la Formación más allá del aula a menudo no contemplan determinados elementos críticos para su éxito.

- Existe una necesidad imperiosa de acompañar estos nuevos modelos formativos generando una cultura de Desarrollo, de autodesarrollo más bien, que “llame al adulto” y haga ver la responsabilidad del empleado de evitar quedarse obsoleto.

La cada vez mayor flexibilidad laboral facilitará prescindir del activo humano con bajo rendimiento de las organizaciones. Nótese que la Reforma Laboral, promulgada con carácter urgente en 2012, incluía la obligación legal de que las empresas formaran al menos durante veinte horas al año a sus empleados. Tal urgencia en la aprobación no se vio

correspondida en la publicación de un Reglamento que lo regulara y tal obligación sigue sin existir. El peso recae, pues, en el empleado.

- Una corresponsabilidad creciente en la figura del superior jerárquico en tanto en cuanto la capacidad de sus colaboradores repercute directamente en la consecución de sus propios objetivos. De igual manera al colaborador, el jefe directo debe asumir su corresponsabilidad, aunque solo sea por interés propio.

Sin embargo, el papel del jefe directo es prácticamente inexistente. El jefe directo aún no es consciente, ni tampoco se le ha dotado de los medios necesarios, de la importancia de su rol en el Desarrollo y actualización permanente de sus colaboradores.

El papel del jefe directo en el proceso de aprendizaje y Desarrollo es clave. Sin embargo, su participación en la detección de necesidades, prescripción de la Formación necesaria, fomento de la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo y reconocimiento es prácticamente inexistente.

En la pregunta 6.2 de la entrevista “¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la Organización?” más de la mitad de los entrevistados respondieron que los jefes directos no hablan con sus empleados antes de su participación en una acción formativa. Incluso en algún caso -afortunadamente esporádico- ni tan siquiera eran informados de la participación de sus colaboradores en una acción formativa.

Sirva como recomendación prestarle atención a la figura del jefe directo, principal palanca facilitadora de la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

¿Actividad o productividad?, ¿hacer o lograr?, ¿objetivos didácticos o de desempeño?, ¿necesidades formativas o de desempeño? Cuando se elige entre que la Formación se aborde como un proceso administrativo o como un proceso de aprendizaje y de mejora del rendimiento las actividades, inevitablemente cabe esperar que los Resultados sean distintos.

Si existe un sistema robusto de gestión de necesidades formativas y no se cuenta con procesos para responder a las necesidades de rendimiento de los clientes internos, acaba corriéndose el riesgo de confundir el medio con el fin. Cuando contamos con perfiles más administrativos que consultoriles, con responsables de áreas de contenido o de canales formativos sin contar con estructura que atienda proactivamente al cliente interno... estamos poniendo demasiado el foco en los cómo y no tanto en los qué. Todo está pensado para que la acción formativa sea un éxito. Los cursos son divertidos, buenos y se aprende mucho pero poco de lo que se aprende se aplica y casi nada cambia. ¿Por qué, entonces, debería asignarse más presupuesto si después de tanto formar hay poco cambio en los comportamientos?

Nos permitimos recomendar el análisis del organigrama del departamento ya que es un predictor del nivel de orientación a cliente y, en consecuencia, de su aportación de valor.

No es lo mismo decir que ya lo hemos enseñado a que ya lo han aprendido. Se confunde, como decía, el medio con el fin. De igual manera ni el fin es enseñar, ni tampoco facilitar el aprendizaje sino más bien lograr que el máximo aprendizaje se aplique al puesto de trabajo para lograr el impacto en la organización que esta requiere. El cliente interno no quiere cursos, quiere soluciones a sus problemas de rendimiento. Y desde Formación a menudo se actúa pensando en las herramientas disponibles: como suele decirse, cuando tienes un martillo en la mano, todos los problemas te parecen clavos.

Por lo tanto, a la luz de los datos obtenidos, la *Hipótesis 4: La formación realizada en las empresas estudiadas es eficiente (impacta en resultados) y eficaz (se ajusta a criterios de calidad / economía de recursos)*, no se confirma.

5. *La evaluación de la Formación es clave para determinar la necesidad de eficiencia y, sin embargo, cuanto mayor es el nivel de evaluación, menos se evalúa.*

La evaluación, como parte del ciclo de mejora continua, es una práctica generalizada en la mayoría de las organizaciones y la formación no es una excepción. Evaluar es medir y comparar para demostrar y evaluar. La evaluación es un medio, medir y comparar, y el fin que persigue es demostrar si hemos alcanzado lo previsto y, en caso negativo, corregir lo necesario para poder lograrlo.

En la pregunta 4 del cuestionario de evaluación en la que preguntábamos “¿Cuál considera Ud. que es el motivo por el que se evalúa la Formación en su empresa?”, los motivos comentados son:

- Comprobar que se han alcanzado los objetivos previstos
- Justificar la inversión en Formación
- Hacerlo antes de que alguien lo haga por nosotros
- Ganar credibilidad
- Involucrar al resto de la empresa
- Mejorar acciones futuras que se lleven a cabo. Alinear con el Balance Scorecard
- Garantizar transferencia
- Valorización de la calidad de los contenidos, de los formadores, de la propuesta de oferta formativa relacionada con la temporalidad de la necesidad de negocio / de desarrollo personal
- Demostrar el valor que aportamos

La evaluación de la Formación persigue objetivos distintos, en función de la estrategia formativa de cada Organización. Sin embargo, los dos primeros motivos destacados en negrita, son los principales para la mayoría de los encuestados.

Como veíamos al inicio de esta tesis doctoral, el modelo de Kirkpatrick, con más de cincuenta años, sigue siendo el más popular a la hora de evaluar la Formación y describe los siguientes niveles:

- Nivel 1: reacción o satisfacción de los participantes.
- Nivel 2: aprendizaje.
- Nivel 3: conducta, que utilizamos como transferencia o aplicación.
- Nivel 4: resultados o también llamado impacto.

Cabe destacar cómo otro Kirkpatrick (su hijo Jim) está difundiendo el concepto de ROE (*Return on Expectations*) como contraposición al famoso ROI (*Return on Investment*) en el libro *Kirkpatrick Then and Now (2009)*.

Pero veamos qué dicen los entrevistados:

Nivel 1. La totalidad de las organizaciones entrevistadas evalúan en gran medida la satisfacción de los participantes en sus acciones formativas, probablemente por su sencillez.

		DIRECTIVO y %														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Nivel 1		100	100	100	65	99	100	100	100	100	85	100	100	100	90	100

Es curioso observar cómo el nivel de reacción se evalúa en tan alto porcentaje de acciones formativas a pesar del poco valor que aporta y de qué resultados no son del interés del cliente interno. Más adelante veremos que los niveles que más valor aportan son los que menos se evalúan.

El 100% de las empresas objeto de este estudio evalúan las acciones formativas en su nivel 1, según se observa en la pregunta 8, a través de un cuestionario de satisfacción inmediatamente después de finalizar el curso. Además, de manera mayoritaria, se establecen contactos informales con los participantes en la acción formativa tanto antes, como durante e incluso después de la acción formativa.

Este nivel de evaluación, simplificado al máximo a través de los llamados cuestionarios de felicidad, tienen una utilidad limitada. Facilitan datos sobre el instructor, los materiales, el grupo, las instalaciones y la organización. Medios para lograr lo que el cliente interno espera de la acción formativa. El nivel 1, pues, no aporta información de valor para nuestro cliente interno. Tan sólo aporta, debidamente procesados los datos, información sobre cómo mejorar los procesos de ejecución de la acción formativa en sí. Puede verse en el anexo el resultado de la pregunta 10 del cuestionario por el que ninguna de las empresas

tiene en mente reportar al cliente interno el resultado de la evaluación de este primer nivel.

Nivel 2. La evaluación del aprendizaje consiste en evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos didácticos. Se realiza mucho menos que sobre la satisfacción de los participantes, tal y como podemos ver en la tabla resumen, y se centra principalmente en clases de idiomas.

		DIRECTIVO y %														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Nivel 1		100	100	100	65	99	100	100	100	100	85	100	100	100	90	100
		DIRECTIVO y %														
Nivel 2		40	100	70	65	15	-	80	75	-	65	29	sí	100	55	80
		DIRECTIVO y %														

El proceso de la evaluación del aprendizaje, ejecutado de la manera más correcta, pretende identificar si además de alcanzar los objetivos didácticos, es decir si han aprendido lo esperado, lo han hecho como consecuencia de la acción formativa. Todo ello para evitar los sesgos derivados de grupos heterogéneos o asignaciones de personas que no necesitaban el curso por contar ya con todos o buena parte de los conocimientos o habilidades esperables.

Un proceso adecuado para llevar a cabo la medición de este nivel sería contar con una prueba previa de conocimientos homogénea con la prueba final. De esta manera, podríamos comparar el nivel de partida y el nivel alcanzado como consecuencia de la acción formativa. Ninguno de los entrevistados ha respondido, tal vez condicionados por el literal de la pregunta 12 del cuestionario, que evalúan los conocimientos y/o habilidades antes de la acción formativa. Tan sólo durante, después y al cabo de un tiempo de finalizar la acción formativa.

En cuanto a la utilidad de la evaluación de este nivel, puede considerarse como relativa. Solo uno de los entrevistados, el DIRECTIVO N, tal y como se recoge en la pregunta 14 del cuestionario, informa al cliente interno de los resultados de la evaluación del nivel de aprendizaje. Ello nos permite deducir que el valor principal de la evaluación del aprendizaje lo es para el Departamento de Formación y no para el cliente interno.

Sin embargo, la evaluación del nivel 2 es crítica para poder seguir evaluando en niveles más elevados ya que pone en evidencia los objetivos didácticos perseguidos y la manera en que estos responden a los objetivos de rendimiento (transferencia y, en consecuencia, impacto). ¿Cómo podemos enseñar y facilitar el aprendizaje de algo sin saber qué conocimientos y habilidades se requieren para lograr lo que el cliente interno está esperando?

Nos parece que esta falta de compromiso con la evaluación del Nivel 2 de aprendizaje es debido a la falta de conocimientos sobre la evaluación de la Formación. Sin una evaluación de nivel 2 rigurosa, difícilmente podrá evaluarse el Nivel 3, el de transferencia, por lo que los resultados de la evaluación de la Formación serán erróneos o inexistentes.

Sugerimos, pues, se ponga el foco necesario en la evaluación del aprendizaje en aras de sentar las bases de una evaluación de niveles superiores.

Nivel 3. La evaluación de conducta o comportamiento, coloquialmente de transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, pretende evaluar el cambio en comportamientos como consecuencia de los conocimientos y habilidades adquiridos durante la acción formativa.

Cabe destacar que una transferencia más o menos alta del aprendizaje al puesto de trabajo no es responsabilidad exclusiva de la acción formativa ni tampoco del Departamento de Formación. Otros factores como las condiciones del puesto de trabajo, la mayor o menor implicación del jefe directo, ... influyen de manera importante. ¿Cómo podrían aplicarse los conocimientos informáticos adquiridos si en el puesto de trabajo no se contara con un ordenador?

La información que aporta este nivel es de suma importancia para el cliente interno ya que informa sobre qué están haciendo de manera diferente y qué acorde con lo esperado. Lo sorprendente es que cuanto mayor es el valor de la evaluación para el cliente interno, en los niveles altos, menos se evalúa. Veamos la tabla comparativa.

		DIRECTIVO y %														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Nivel 1		100	100	100	65	99	100	100	100	100	85	100	100	100	90	100
		DIRECTIVO y %														
Nivel 2		40	100	70	65	15	-	80	75	-	65	29	sí	100	55	80
		DIRECTIVO y %														
Nivel 3		40	100	70	65	15	-	10	25	-	30	-	100	30	80	100
		DIRECTIVO y %														

A medida que sube el nivel cualitativo de la evaluación de la Formación, se evalúa menos dada la complejidad a la hora de implicar a personas ajenas a la función de Formación (cliente directo, jefe inmediato, ...). Tal y como se desprende de la pregunta 15, otras de las razones por las que se evalúa poco son:

- Dificultad asociada a la medición de ciertos factores
- Falta de recursos (humanos, económicos, ...)
- Miedo a los resultados

En la tabulación de las respuestas a la pregunta 18, observamos que, a pesar de lo relativamente poco que se evalúa este nivel, el resultado sí que empieza a reportarse al cliente interno. Se considera entonces como información interesante porque permite ver si “se está aportando” en lugar de simplemente “se está haciendo” y, al parecer, el cliente interno la espera.

Por otro lado, sorprende observar determinados casos en que se evalúa más el nivel 3 de la transferencia que el nivel 2 de aprendizaje. Eso significa, como ejemplo en el caso del DIRECTIVO N y DIRECTIVO O, que creen poder evaluar la transferencia sin haber evaluado el aprendizaje. Surge entonces la siguiente cuestión: si lo que aprendo es aquello que necesito para hacer las cosas como se esperan de mí, pero no lo mido, ¿cómo podré saber si hago lo que se espera gracias a lo que he aprendido si no sé lo que he aprendido gracias a la acción formativa?

La evaluación de la transferencia es un objetivo para muchos de los entrevistados más preocupados por la demostración del valor aportado que por aportarlo en realidad. Se pretende llegar a evaluar antes de considerar el replanteamiento en la manera de trabajar. ¿Evaluamos la calidad o trabajamos con calidad?

Autores especializados en el tema de la transferencia, como Mary Broad y John Newstrom (1992) por un lado o Robert Brinkerhoff (1987) por el otro, han investigado cómo y cuánto se transfiere así como qué hacer para incrementar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Mención especial merece el trabajo de 6Ds fruto del esfuerzo de Roy Pollock, Andy Jefferson y Cal Wick (2010) por su metodología integradora con el propósito de impactar en la transferencia.

Ante la pregunta de cuánto de lo que se aprende se aplica al puesto de trabajo, los diferentes autores emiten opiniones distintas que oscilan entre el 5% los más pesimistas y el 20% los más optimistas. Si el presupuesto de Formación, antes de los ajustes en pro de la eficacia, tenía entre un 40% y un 60%, la media de costes indirectos significa que sólo entre un 2,5% y un 10% del presupuesto de Formación se aplica al puesto de trabajo. El resto es ineficiencia.

Se confirma entonces que la principal batalla es lograr la eficiencia: entender que la transferencia no aparece por generación espontánea. No hay que luchar por bajar costes de Formación sino por incrementar los resultados que se derivan de la misma. Caso contrario, ¿por qué no eliminar totalmente los presupuestos de Formación?

Tres elementos son clave para lograr la eficiencia y no son práctica habitual entre las empresas de los entrevistados:

- Considerar la Formación como un proceso. Si lo que buscamos es lograr un cambio en el comportamiento hay que considerar que el cambio es consecuencia de un proceso y no de una acción aislada.

Es decir, incluir itinerarios, con *prework*, herramientas de diagnóstico, estrategias *blended*, ...

- Potenciar el papel del jefe directo como prescriptor de Formación, facilitador de transferencia, proveedor de *feedback*, ...
- Diferir o, mejor dicho, desplazar el reconocimiento, pasando del académico al otorgado por la mejora del rendimiento. Como Roy Pollock (2010) dice: la clave es “mover la línea de meta”.

Nivel 4. Se confirma que a mayor nivel de evaluación menos se evalúa. En pocas ocasiones se evalúa el impacto de una acción formativa en la organización debido a diversas razones como son su complejidad, la lejanía de la relación con el cliente interno, los recursos necesarios... Cabe destacar el DIRECTIVO N que responde a la pregunta de si evalúan el nivel 4 (pregunta 19) con “no lo solicitan, aunque supondría una dificultad”.

Veamos cuánto dicen los entrevistados que evalúan el nivel de impacto o resultados.

		DIRECTIVO y %														
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Nivel 1		100	100	100	65	99	100	100	100	100	85	100	100	100	90	100
		DIRECTIVO y %														
Nivel 2		40	100	70	65	15	-	80	75	-	65	29	sí	100	55	80
		DIRECTIVO y %														
Nivel 3		40	100	70	65	15	-	10	25	-	30	-	100	30	80	100
		DIRECTIVO y %														
Nivel 4		40	30	70	0	50	0	10	10	0	0	0	0	25	0	100
		DIRECTIVO y %														

Sorprende observar cómo se repite la práctica de considerar que se evalúa más algún nivel superior que otros inferiores. En esta ocasión es el DIRECTIVO E quien nos cuenta que evalúa hasta un 50% el nivel 4 cuando no cuenta con datos del nivel 3 ni del nivel 2. ¿Cómo, entonces, puede conocer el impacto en una Organización de un aprendizaje indeterminado y una transferencia desconocida al puesto de trabajo?

Deducimos, pues, que se produce una de las siguientes dos situaciones: o bien el nivel de conocimientos sobre evaluación de alguno de los entrevistados es insuficiente o, por el contrario, se responden sin ajustarse a la realidad provocado probablemente por la necesidad de proporcionar una imagen acorde

al nivel de liderazgo de su Organización dentro del panorama empresarial español.

Especial atención merece el mal llamado nivel 5, bautizado así por Jack Phillips aprovechando el trabajo previo del modelo de Kirkpatrick. Este nivel, coloquialmente llamado ROI (por *Return on Investment*) o retorno de la inversión se trata simplemente de una operación algebraica para traducir en unidades monetarias el impacto en la Organización producido como consecuencia de una acción formativa. Tiene, como bondad, que al utilizar unidades monetarias permite entenderse con el lenguaje que hablan en las organizaciones y, en consecuencia, los clientes internos.

La evaluación del ROI es más un mito que una realidad. Decía Kirkpatrick (1997) en su famoso libro de los cuatro niveles que “no hay ROI a la hora de calcular el ROI de la Formación”.

En la siguiente tabla mostramos agrupadas las respuestas a la pregunta 25 relacionada con este nivel.

25	Indique por favor en qué porcentaje evalúa cada nivel los programas formativos que se realizan en su empresa:	0%	1%-25%	26%-50%	51%-75%	76%-100%
	Retorno de la inversión de la Formación (ROI)	5	5	3	1	0

El ROI se evalúa poco porque parte de la base de unas convenciones que a menudo no existen por falta de fortaleza en la relación con el cliente interno, porque no se evalúa bien el nivel de aprendizaje, por falta compromiso con la transferencia, ...

Por lo tanto, a la luz de los datos obtenidos, la Hipótesis 5 Las empresas estudiadas evalúan la formación que realizan se confirma con las diferencias que acabamos de mostrar.

3. 25 recomendaciones fruto de esta tesis doctoral

Fruto del estudio de las diferentes fuentes bibliográficas utilizadas en esta tesis doctoral, de los hallazgos y buenas prácticas detectadas en las entrevistas con los mejores responsables de las mayores empresas españolas, así como de la experiencia acumulada del autor, a continuación, se listan una serie de recomendaciones con el firme propósito de contribuir a que la Formación ocupe el lugar que le corresponde como aportadora de valor.

Estas son las 25 recomendaciones para que cuando se hable de Formación se piense en Formación orientada a Resultados:

1. Definir la misión y visión del departamento de Formación.

2. Alinear su misión y visión con las expectativas de la Alta Dirección y las demandas de los clientes internos.
3. Preguntarse: ¿cómo voy a contribuir desde mi función a superar los retos que se derivan de la estrategia de mi Organización?
4. Pensar: ¿qué es lo que me diferencia de una empresa proveedora de Formación?
5. Transmitir correctamente las bondades de la Formación y los beneficios que se derivan de ella tanto a Alta Dirección como a clientes internos, participantes y demás intervinientes en el proceso de aprendizaje.
6. Difundir las diferencias entre Formación, aprendizaje y rendimiento definiendo estrategias distintas.
7. Analizar su organigrama: ver de quién depende, qué le reporta...
8. Preguntarse: ¿cuánto estoy orientado a cliente interno? Y orientarse más aún a su cliente interno hablando su idioma y midiendo lo que le interesa a él y no solo lo que se hace en el departamento de Formación.
9. Asegurar una alta orientación a cliente: si es baja se traduce en baja consecución de Resultados. En palabras de Ventosa (1995): "*Distraction from the goals, subtraction from results*".
10. Establecer alianzas con los clientes internos enfocándose en las necesidades de rendimiento. Esto lleva a pensar cómo potenciar la transferencia, y en consecuencia mejorar el impacto en la Organización.
11. Averiguar qué objetivos tiene el cliente interno: ¿qué le preocupa? ¿Dónde se juega su bono? ¿Qué indicadores utiliza para medir si ha alcanzado sus objetivos?
12. Hablar el idioma del cliente interno: si no se hace, el cliente interno acabará liderando su función. Recuerde, si la montaña no va a Mahoma, Mahoma irá a la montaña.
13. No confundir la eficacia con la eficiencia. No se trata de hacer más con menos sino enfocarse a cosas diferentes. La eficacia tiene un límite mientras que la eficiencia, no.
14. Recordar que el cliente quiere soluciones y no necesariamente cursos. Integrar otras medidas para eliminar barreras a la mejora del rendimiento.
15. No creer que mayor inversión en Formación significa mayor foco de la misma en resultados.

16. Tampoco creer que una mayor inversión en Formación significa un mayor número de horas de Formación o de aprendizaje.
17. Diseñar procesos de aprendizaje con la transferencia en mente, si lo que persigue es la transferencia. Todo cambio es consecuencia de un proceso y casi nunca de una acción aislada.
18. Centrarse en los que los empleados deben hacer y no sólo en lo que deben aprender.
19. Descubrir que el papel del jefe directo es clave en la detección de necesidades, en la prescripción de la Formación necesaria, en el fomento de la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo y en el reconocimiento.
20. Desfasar el reconocimiento (crédito, diploma, certificación, ...) a la consecución del objetivo de rendimiento, es decir a la evidencia de la transferencia. Como dice Roy Pollock (2010), “mover la línea de meta”.
21. Liderar el proceso de aprendizaje en la Organización.
22. Promover una cultura de Desarrollo y de autodesarrollo permite enfocarse en iniciativas aportadoras de mayor valor y consigue que los empleados trabajen para sus objetivos.
23. Evaluar, evaluar, evaluar...antes de que otros lo hagan.
24. Iniciar los proyectos de evaluación analizando proyectos específicos. Ser ambicioso y recordar que cuanto mayor es el nivel de evaluación de la Formación más valor aporta la información y menos se evalúa.
25. Pensar por un momento: ¿qué haría yo de manera diferente si mi bono, o el incremento salarial que me corresponda, dependiera de mi cliente interno y no de mi jefe directo?

4. Síntesis de las conclusiones

Hemos llegado al final de nuestro largo recorrido. En el primer capítulo nos preguntábamos en qué debía consistir una formación de calidad. Nos convencimos de la necesidad de evaluar rigurosamente la formación y definíamos unos niveles progresivos de evaluación siguiendo a Kirkpatrick, Phillips, Pollock, entre otros. A continuación, justificamos el enfoque metodológico para abordar las conclusiones del estudio realizado.

Antes de terminar, y a modo de recordatorio, se enumeran los principales hallazgos de la presente investigación:

1. Las empresas objeto del estudio no están en un mismo nivel de madurez a la hora de ejecutar la Formación en sus respectivas organizaciones.
2. La visión del responsable sobre el papel de Formación determina su nivel de orientación más o menos estratégico y, en consecuencia, determina el nivel de madurez de la función medida en orientación a cliente interno y, en consecuencia, a contribución.
3. Existe poca orientación a cliente interno, la razón de ser de la función Formación.
4. Hemos ganado la batalla de la eficacia, pero no aún la guerra de la eficiencia.
5. La evaluación de la Formación es clave para determinar la necesidad de eficiencia y, sin embargo, cuanto mayor es el nivel de evaluación, menos se evalúa.

Llegados a este punto, ya podemos desvelar que se ha desmontado la suposición inicial al constatar que no todas las empresas, por pertenecer en el IBEX, son necesariamente referentes en Formación ni aplican las mismas prácticas.

Las empresas objeto del estudio son empresas exitosas: de las que más invierten en Formación, de las que mayor y mejor actividad llevan a cabo. Algunas de las empresas analizadas, a través de su responsable, están más orientadas a cliente interno y cuentan con mayor visión estratégica que el resto. Otras, sin embargo, tienen buenas prácticas en la eficacia en costes, en la innovación metodológica o en el uso de la tecnología en la Formación. Sin embargo, unas están más enfocados al fin otras, sin embargo, al medio. No todos los responsables de las empresas analizadas ven de igual manera el papel de la Formación ni le dan la misma importancia al cliente interno y su visión condiciona el valor que aportan.

La crisis económica ha provocado que se haya logrado mayor eficacia en la aplicación del presupuesto de Formación. Todas las empresas objeto de este estudio hacen, respecto a unos años atrás, más con menos y de manera diferente. Ello no significa que pueda generalizarse que hagan cosas diferentes sino más de lo mismo de manera distinta.

No todas las empresas se han enfocado a incrementar la eficiencia. Es decir, a aportar más valor logrando que el aprendizaje obtenido sea mayor, se aplique más al puesto de trabajo y redunde en una manera de hacer las cosas que responde a las expectativas del cliente interno. Por lo general, no se trabaja pensando en la transferencia al puesto de trabajo sino más bien en el proceso formativo. Todo parece indicar que ésta es la razón por la que los presupuestos de Formación han sufrido recortes drásticos: la percepción de su escasa aportación de valor.

Se evalúa poco y principalmente en aquello que no aporta valor al cliente interno. Esto, por las razones que ya hemos comentado, provoca que no podamos demostrar el valor aportado y, en consecuencia, que no tengamos la capacidad necesaria para mantener relaciones suficientemente sólidas con nuestros clientes internos.

Hacemos cursos y los clientes internos quieren soluciones a sus problemas. Estamos ante un cambio de paradigma de la Formación migrando hacia la consultoría de rendimiento.

Por un momento, ¿nos hemos imaginado qué pasaría si el bono del responsable de Formación fuera determinado por el cliente interno en base a su satisfacción y medición de la contribución aportada? ¿Trabajaríamos de la misma manera que si el bono fuera determinado por el Director de Recursos Humanos?

5. Futuras líneas de investigación

A toda investigación hay que ponerle límites en base a los objetivos previamente definidos. Y considero que una vez alcanzados aquellos objetivos que en su día formulé, y que están recogidos en esta tesis doctoral, sería bueno apuntar algunas de las futuras líneas de investigación para aquellos investigadores que deseen profundizar en el camino que este doctorando inició algunos años atrás.

A continuación, enumero algunas de las ideas que durante el proceso de investigación me han ido surgiendo. No todas ellas tienen la misma complejidad ni, en consecuencia, la misma relevancia. No obstante, no me corresponde sugerir, sino describir sucintamente, diferentes vías de desarrollo. Veámoslas, pues:

- Utilizar las 25 recomendaciones como base para una entrevista en profundidad.
- Aprovechar el potencial del cuestionario sobre la evaluación de la Formación en una encuesta dirigida a un número mayor de empresas.
- En base a la idea anterior, realizar estudios comparados por sectores o países.
- Analizar las prácticas de Formación de una compañía de carácter global comparando los diferentes países en los que opera y respecto al Corporativo de esa Organización.

REFERENCIAS

Bibliografía

ALAVI, M. AND LEIDNER, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), pp. 107-136.

ALVIRA, F. (1991). Metodología de la evaluación de programas. *Cuadernos Metodológicos* (2). Madrid: CIS.

AMAT I SALAS, O. (2009). *Aprender a enseñar. Una visión práctica de formación de formadores*. Barcelona: Profit Editorial.

ANDER- DGG, E. (2000). *Metodología y práctica de la Animación Sociocultural*. Madrid: CCS.

ARIAS, F.G. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*, (3ra. edición). Caracas: Episteme.

ARNÁIZ, J.L.M. (2001). La Formación continua en la estrategia de competitividad de las regiones españolas. *X Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación*, pp. 283-294. Servicio de Publicaciones.

BALDWIN, T. Y FORD, K. (1988). Transfer of Training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), pp. 63–105. Wiley.

BARBIER, J.M. (1993). *La evaluación en los procesos de formación*. Barcelona: Paidós; Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, Centro de Publicaciones.

BARRET, A. Y O'CONNELL, P. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (3). Cornell University.

BELLO ACEBRÓN, L.B. Y CASIELLES, R.V. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Madrid: Editorial Thomson Paraninfo.

BIENCINTO, C. Y CARBALLO, R. (2004). Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 10 (2).

BLACK, S.E., LYNCH, L.M. (2001). How to compete: The impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and Statistics*, 83, pp. 434-445.

BROAD, M. Y NEWSTROM J. (1992). *Transfer Of Training: Action-packed Strategies To Ensure High Payoff From Training Investment*. USA: Perseus Publishing.

BRINKERHOFF, O. (1987). *Achieving Results from Training: How to Evaluate Human Resource Development to Strengthen Programs and Increase Impact*. San Francisco: Jossey-Bass.

BRINKERHOFF, R.O., ET AL. (1983). *Program Evaluation. A practitioner's guide for trainers and educators*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.

- CABRERA, F. Y ESPÍN, J.V. (1986). *Medición y evaluación educativa*. Barcelona: PPU.
- CABRERA RODRÍGUEZ, J. (2005). Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional. *V Congreso Internacional Virtual de Educación*.
- CANDAU, P. (1985). *Audit social*. Paris: Vuibert gestion.
- CUERVO GARCÍA, A. (1993). El Papel de la Empresa en la Competitividad. Papeles de Distinction, Definition and Recognition. *Journal of Management Studies*, 24 (4), pp. 347-361.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- COLOMER, M. (1979). Citado en DÍAZ HERRÁIZ, E. Y RODRÍGUEZ MARTÍN, V. (2002). *La evaluación en Servicios Sociales*, en FERNÁNDEZ GARCÍA, T. Y ARES PARRA, A. (coords): *Servicios Sociales: Dirección, gestión y planificación*. Madrid: Ciencias Sociales Alianza Editorial.
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ESPAÑA (CES). *La Formación profesional como factor de competitividad y de creación de empleo: prioridad de los agentes económicos y sociales*.
- COHEN E. Y FRANCO R. (1988) *Evaluación de proyectos sociales*. Buenos Aires: Ed. Siglo XXI.
- DE LA ORDEN, A. (1990). Evaluación de los efectos de los programas de intervención. *Revista de Investigación Educativa*, 16, pp. 61-76.
- DRUCKER, P.F. (1987) Quality means a whole new approach to manufacturing. *Business Week*, pp. 131-143.
- DUQUE, R. (1993). *La evaluación en la ES Venezolana*. Planuic, (17-18), Aniversario X.
- EPISE S.A. (1993). *La formación en las entidades financieras españolas*. Barcelona: EPISE.
- EPISE, S.A. (2000). *Evaluación de la Formación en las empresas españolas*. Barcelona: EPISE.
- EPISE, S.A. de C.V. (2007). *Informe de la situación empresarial*. EPISE-ASTD. México DF: EPISE.
- ESPINOZA VERGARA, M. (1986). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- FERNANDEZ GARCÍA (1992). Citado en DÍAZ HERRÁIZ, E. Y RODRÍGUEZ MARTÍN, V. (2002): *La evaluación en Servicios Sociales*, en FERNÁNDEZ GARCÍA, T. Y ARES PARRA, A. (coords): *Servicios Sociales: Dirección, gestión y planificación*. Madrid: Ciencias Sociales Alianza Editorial.
- FORD, D.J. (2005). Bottom-line training. Performance-based results. Redondo Beach, CA: *Training Education Management, LLC*.
- GAIRÍN SALLÁN, J. (2010). La evaluación del impacto en programas de Formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE*, 8 (5), p. 29.

GARCÍA SÁNCHEZ, E. (2009). Metaevaluación de políticas públicas: una visión desde la ciencia política. *Reforma y Democracia*, 43, pp. 2-3.

GARCÍA VIÑA, J. (2016). *Cuestiones actuales de la negociación colectiva en España*. Barcelona: Tirant lo Blanc.

GINEBRA SERRABOU, G. (17.VI.1998). *Organización y acción simbólica: Decisión, Cultura y Remuneración*. (Tesis doctoral). Universidad de Navarra.

GINEBRA SERRABOU, G. (2013). Redescubriendo la rueda. Invertir en Formación compensa. *Diario de Navarra* (15.3.2013).

GINEBRA SERRABOU, G. (Mayo 2003). *Se puede enseñar liderazgo*. Training & Development Digest.

GINEBRA SERRABOU, G. (2010). *Gestión de Incompetentes*. Barcelona: Libros de cabecera.

GRINELL, R. (1997). *Social work research and evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. Itaca: EE Peacock Publishers.

GUSKEY, T. (2002). Does It Make a Difference? Evaluating Professional Development. *Redesigning Professional Development*, 59 (6), pp. 45-51.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. ET AL. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc GrawHill.

HOFFMAN, J. (1999). Cap. 1: *Evaluación y construcción del conocimiento*, en: *La evaluación: mito y desafío: una perspectiva constructivista*. Mediação, Porto Alegre, Brasil.

HOLTON, E.F., III (1996). The flawed four level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), pp. 5–21.

HOLTON, E., BATES, R. Y RUONA, W. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resources Development Quarterly*, 11 (4), pp. 333–360.

JEFFERSON, A., POLLOCK, R. Y WICK, C. (2010). *How to turn Training and Development into Business Results*. Wiley.

JURAN, J.M. Y GRYNA, FRANK. (1995). *Análisis y planeación de la calidad*. Londres: McGraw-Hill.

KAUFMAN, R. Y KELLER, J. (1994). Levels of Evaluation. Beyond Kirkpatrick. *ISPI Performance Improvement Quarterly*, 5 (4), pp. 371–380.

KAUFMAN, R., KELLER, J., & WATKINS, R. (1995). What works and what doesn't: Evaluation beyond Kirkpatrick. *Performance and Instruction*, 35 (2), pp. 8-12.

KENNEY, J. Y DONNELLY, P. (1972). *Manpower Training and Development*. Londres: Harrap

KIRWAN, C. Y BIRCHALL, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: Testing the Holton Model. *International Journal of Training and Development*, 10 (4), pp. 252-268.

KIRKPATRICK, D. (1997). *Evaluación de acciones formativas*. Los cuatro niveles. Barcelona: Gestión 2000.

KLEIN, H. Y WEAVER, N. (2001). *The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires*.

LASES-ROBLES (2003). *Generalidades sobre la investigación*. Manual Elemental de Proyectos de Investigación. RA y AR. México.

LE BOTERF, G., DUPOUEY, P. Y VIALLET, F. (1990). *L'audit de la formation professionnelle*. Paris: Editions d'organisation.

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

LECOINTE, M. Y M. REBINGUET. (1990). *L'audit de l'établissement scolaire*. París: Les éditions d'organization.

LEE J. Y MILLER D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 279-593.

LEI, D., SLOCUM, J. W. Y PITTS, R. A. (1999). Designing Organizations for Competitive Advantage: the Power of Unlearning and Learning. *Organizational Dynamics*, pp. 24-38.

LÓPEZ, C. B. (2003). *Evaluación del impacto de la Formación continua en el ámbito sanitario: diseño y especificación de un modelo causal* (Memoria doctoral). Madrid: Facultad de Educación, Universidad Complutense de Madrid.

MAMOLAR, P. (2000). Una experiencia práctica de evaluación de la formación. El programa de desarrollo comercial de Publiespaña. Capital Humano. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (133), pp. 22-30.

MILLER, D. Y SHAMSIE, J. (1995). A contingent application of hte resource-based views of the firm. The Hollywood Film Studies from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*, pp. 57-61.

MÉNDEZ, C. (2003). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

OLAZ, Á. (2000). ¿Cómo realizar una valoración cuantitativa de los procesos en la gestión de Recursos Humanos?. Capital Humano, 2000 MAR; Año XIII (131).

PATTON, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, pp. 169-186. Beverly Hills, CA: Sage.

- PÉREZ JUSTE, R., GARCÍA LLAMAS, J.L. Y MARTÍNEZ MEDIANO, C. (Coords.) (1995). *Evaluación de Programas y Centros Educativos*. Madrid: UNED.
- PÉREZ JUSTE, R., CRISTÓBAL MARTÍN, M^a. Y MARTÍNEZ AZNAR, B. (Coords.) (1995). *Evaluación de Profesores y Reformas Educativos*. Madrid: UNED.
- PHILLIPS, J.J. (1997). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Woburn: Butterworth Heinemann.
- PILA TELEÑA, A. (1997). *Evaluación deportiva*. (3^a edición). Madrid: Ed. Pila Teleña.
- PINEDA HERRERO, P. (2000). Evaluación del impacto de la Formación en las organizaciones. *Educar*, (27), pp. 119-133.
- PINEDA HERRERO, P. (2000). Evaluación del impacto de la Formación en las organizaciones. *Educar*, (27), p. 122.
- PINEDA HERRERO, P. Y SARRAMONA, J. (2006). El nuevo modelo de Formación Continua en España: balance de un año de cambios. *Revista de Educación*, (341), pp. 705-736.
- QUESADA PALLARÉS, C ET AL. (2012). *Evaluación de la eficacia de la Formación en la administración pública Española –Etape– El modelo FET*. Barcelona: GIPE
- ROBINSON, D.G. Y ROBINSON, J. (1986). *Performance Consulting*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- RODRÍGUEZ PÉREZ, J.M. (2001). *Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- RUIZ OLABUENAGA, J.I., & IGNACIO, J. (1999). *La entrevista. Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- SÁNCHEZ HENRÍQUEZ, J. (2000). Auditoría de la Formación. *Contabilidad y Auditoría*, 12 (6), pp. 7-8.
- SARRAMONA, J., VÁZQUEZ, G. Y COLOM, A. (1998). *Educación no formal*. Barcelona: Ariel.
- SASTRE, M.A. Y AGUILAR, E.M. (2000). Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos. *Economía industrial*, (332), pp-pp. 125-138.
- SCRIVEN, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- SERVITJE SENDRA, R. (2002). *Bimbo. Estrategia de éxito empresarial*. México DF: Prentice Hall
- SOFFO (2007). Transfer of training: a case-study of outsourced training for staff from Bhutan. *International Journal of Training and development*, pp. 103–120.
- STUFFLEBEAM, D.L. Y SHINKFIEL, A.J. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós-MEC.

STUFFLEBEAM, D.; SHINKFIELD, A. (1995). *Evaluación sistemática*. Guía teórica y práctica. España: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia, Ediciones Paidós Ibérica.

SULLIVAN R. (2002). *Transfer of learning. A guide for strengthening the performance of health care workers*.

TAMAYO Y TAMAYO, M. (1995). *El proceso de la investigación científica*. México: Mc GrawHill.

TEJADA FERNÁNDEZ, J., Y FERRÁNDEZ LAFUENTE, E. (2007). La evaluación del impacto de la Formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista electrónica de investigación educativa*, 9 (2), pp. 1-15.

TOBÓN, S. (1986). *Evaluación por competencias*.

TORRES ORDÓÑEZ, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & Gestión*, (18), pp. 151-176.

UNITED WAY OF AMERICA. (1996). *Measuring program outcomes: A practical approach*. Alexandria, VA: United Way of America.

VENTOSA FRANQUÉS, J.P. (1996). *Información y Formación*. Barcelona: EPISE. Apuntes de Formación.

VENTOSA FRANQUÉS, J.P. (1997). *Desde la evaluación de la formación al rendimiento de la inversión*. Barcelona: EPISE. Apuntes de Formación.

VENTOSA FRANQUÉS, J.P. (1998). *Reflexiones para el formador*. Barcelona: EPISE. Apuntes de Formación.

VENTOSA FRANQUÉS, J.P. (1999). *El futuro de la formación en la empresa*. Barcelona: EPISE. Apuntes de Formación.

VENTOSA FRANQUÉS, J.P. (2011). *Claves para la retención del talento. Los diez retos de Silvia*. Barcelona: Libros de cabecera.

VENTOSA FRANQUÉS, J.P. (2012). *Claves para medir la inversión en formación. Los retos de Silvia*. Madrid: Lid Editorial.

VENTOSA ROSICH, J. M^a. (1997). *¿Por qué no nos tomamos en serio la formación?*. Barcelona: EPISE. Apuntes de Formación.

WADE, P. (1994). *Measuring the Impact of Training*. Londres: Kogan Page.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Xavier Sala-i-Martin 2009. World Economic Forum.

ANEXO

ANEXO I.

OTROS MODELOS DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN
1	Evaluación de seis etapas	Robert O. Brinkerhoff	Ciclo donde cada una de las etapas se recicla a través del proceso de evaluación	<p>ETAPAS</p> <p>Evaluación de necesidades y metas</p> <p>Evaluación del diseño del programa</p> <p>Evaluación de la implementación</p> <p>Evaluación de los resultados inmediatos</p> <p>Evaluación de los resultados de uso intermedio</p> <p>¿Qué diferencia marcó?</p>	<p>¿Cuál es la magnitud del problema? ¿La solución sería un programa de desarrollo de recursos humanos? ¿Podríamos saber si ha funcionado? ¿Existen otros medios para intentar resolver nuestros problemas en lugar de elegir un programa de desarrollo de recursos humanos?</p> <p>¿Este diseño es lo suficientemente bueno y está listo para ponerlo a prueba? ¿Funcionará?</p> <p>¿Se hizo la implementación de forma correcta? ¿Funciona según el cronograma? ¿Gustó a los participantes? ¿Están surgiendo problemas?</p> <p>¿Los participantes aprendieron algo? ¿Mejóro su nivel de rendimiento? ¿Pueden saber o demostrar lo que han aprendido?</p> <p>¿Los participantes aún utilizan el conocimiento adquirido a partir del programa de Formación? ¿En qué medida lo utilizan correctamente?</p> <p>¿Marcó una diferencia? ¿Se cumplió con las necesidades de la compañía?</p>

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	
2	Método del caso de éxito de Brinkerhoff (MCE)	Robert Brinkerhoff	Ofrece un sistema más fácil y rápido para evaluar la Formación.	↓	Resultados iniciales	Sondeo de una muestra representativa de participantes.
			El objetivo principal del MCE, es descubrir en qué medida una iniciativa de la organización (por ejemplo, un programa de Formación o un nuevo programa) funciona bien.		Estudio de seguimiento	Realizar estudios de evaluación con algunos participantes exitosos.
					Resultados inmediatos	Historias del impacto en el negocio documentadas para divulgarlas en la compañía.
			Aplicaciones			Conocimiento de los factores que optimizan o impiden el impacto en el negocio.
					Documentar el impacto y transmitir las pruebas.	
					Educar a los gerentes y ayudarles a obtener un mayor impacto.	
			El punto fuerte de este método de evaluación radica en su eficiencia desde la perspectiva de costos y tiempos, al igual que en la credibilidad que ofrece a través del uso de impactantes historias de éxito.		Desarrollar productos y servicios más efectivos.	
					Metas	Mayor impacto en el negocio a partir de la Formación.
						Mayor capacidad para alcanzar resultados en el negocio a partir del aprendizaje.
			Mayor capacidad para satisfacer las nuevas necesidades del negocio.			

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES		DESCRIPCIÓN
3	Modelo CIPP (Context, Input, Process and Product)	D. Stufflebeam	<p>Marco flexible para realizar evaluaciones formativas y sumativas.</p> <p>CIPP es la sigla en inglés que se usa para referirse a los cuatro tipos de evaluación incluidos en el modelo: evaluación del Contexto, Entrada, Proceso y Producto</p> <p>El modelo se puede aplicar en su totalidad o sólo una parte. El modelo CIPP fue diseñado para facilitar la evaluación de grandes proyectos de educación.</p>	COMPONENTES	Evaluación de contextos	Evaluar necesidades, problemas, ventajas y oportunidades para ayudar a los encargados de tomar decisiones a definir las metas y prioridades, y permitir que el grupo de usuarios valore metas, prioridades y resultados.
					Evaluación de entradas	Evaluar enfoques, planes de acción en competencia, planes de dotación de personal y presupuestos alternativos para considerar su factibilidad y potencial costo-eficiencia, a fin de satisfacer las necesidades objetivo y alcanzar las metas. Los encargados de tomar decisiones utilizan las evaluaciones de las entradas para optar entre planes en competencia, redactar propuestas de financiación, distribuir recursos, asignar personal, programar trabajo y, en última instancia, ayudar a los demás a valorar los planes y el presupuesto de una iniciativa.
					Evaluación de procesos	Evaluar la implementación de planes para ayudar al personal a realizar actividades y, más tarde, permitir que el grupo de usuarios valore el rendimiento del programa e interprete los resultados.
					Evaluación de productos	Identificar y evaluar los resultados —buscados e inesperados, a corto y a largo plazo—, para ayudar al personal a mantener la empresa centrada en alcanzar resultados importantes y, en última instancia, para permitir que el grupo de usuarios evalúe el éxito de la iniciativa para satisfacer las necesidades objetivo.

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	
4	El análisis CIRO (Context, Input, Reaction and Outcome)	Peter Warr, Michael William Bird y Neil Rackham (1970)	El análisis CIRO aborda la evaluación previa y posterior a la Formación dentro de este análisis de cuatro niveles.	CATEGORÍAS	Contexto	El eje de la evaluación se centra en la conducta laboral actual del empleado, las competencias o conocimientos objetivos necesarios para la conducta deseada y el entorno operativo en el que trabaja el empleado.
			CIRO se debe a la sigla formada a partir de las cuatro categorías de evaluación que componen el modelo: Contexto, Entrada, Reacción y Resultado		Entrada	La identificación y evaluación de los posibles recursos e intervenciones es el eje de la etapa de evaluación CIRO. La adecuación y viabilidad de los recursos e intervenciones disponibles se analiza en función de las necesidades de los empleados y de la organización, del presupuesto disponible y de la logística.
			En cada categoría, la evaluación ofrece un marco de evaluación de amplio alcance que va un poco más allá que el modelo de Formación tradicional.		Reacción	Se mide la reacción a la sesión de Formación del empleado.
					Resultado	Se miden las competencias adquiridas por el empleado, la aplicación de esas competencias recientemente adquiridas, el mayor rendimiento y la efectividad de la intervención para utilizarla en futuros programas.

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN
5	La Formación para el impacto de Robinson <i>*Ver anexo 3</i>	Jim y Dana Robinson	<p>Análisis de 12 pasos para la Formación orientada a los resultados.</p> <p>Ayuda a alcanzar las metas de la organización, ofrecer al personal las competencias y conocimientos necesarios para mejorar su rendimiento, crear un entorno de trabajo adecuado y generar resultados mensurables.</p> <p>Al iniciar el proyecto, el profesional de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) establece una asociación con los gerentes clave relacionados.</p> <p>El profesional de DRH influye y controla más directamente la experiencia de aprendizaje, mientras que los gerentes clave (clientes internos) influyen y controlan el entorno de trabajo.</p>	<p>PASOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la necesidad del negocio y el cliente. 2. Establecer una relación de colaboración con el cliente. 3. Realizar una reunión inicial del proyecto. 4. Realizar una evaluación de efectividad del rendimiento. 5. Realizar un análisis de causas. 6. Calcular e interpretar los datos. 7. Informar de los resultados al cliente. 8. Diseñar el sistema de evaluación: <ul style="list-style-type: none"> • Reacción • Aprendizaje 9. Diseñar el sistema de seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la conducta. • Resultados no observables. • Resultados operativos. 10. Poner en práctica la Formación. 11. Recoger, calcular e interpretar los datos de la evaluación y del seguimiento. 12. Informar al cliente. 	

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN
6	Sistema de validación de la Formación (SVF)	Jac Fitz-Enz (1992)	<p>Metodología de evaluación simple, basada en la necesidad de relacionar el valor monetario con la totalidad del proceso de evaluación.</p> <p>Al definir un valor monetario preciso para el rendimiento de cada proceso, la organización puede utilizar cambios de rendimiento registrados para calcular los resultados financieros que se observan después de la implementación de una solución de Formación específica.</p> <p>Sólido proceso que establecerá relaciones entre formadores y clientes, con foco en las ganancias del negocio.</p>	NIVELES	
				Análisis de situaciones	Se identifica el estado actual y el diseñador comenzará a identificar el estado deseado en función de esos puntos.
				Intervención	Se desarrolla un diagnóstico del problema y una descripción de la Formación.
				Impacto	Éste se determina después de la implementación de la solución de Formación.
Valor	En términos monetarios, el valor define el impacto del cambio de rendimiento en el resultado final de la organización.				

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN
7	Proceso de evaluación objetivo (TEP)	Wendy L. Combs y Salvatore V. Falletta (2000)	TEP (Targeted Evaluation Process) es un análisis sistemático para evaluar una amplia gama de intervenciones de evaluación, y combina la valoración de necesidades con la evaluación.	NIVELES	
				Asociación con grupos de interesados	Se identifican los grupos interesados, las necesidades, se desarrollan las expectativas, se establece la comunicación, se acepta la propiedad de los resultados y se realizan las recomendaciones de la evaluación.
				Comprensión del contexto de la intervención y de la organización	Se identifican el objeto de la intervención, las metas y objetivos de la intervención y los resultados de la misma.
				Orientación de las preguntas de la evaluación e identificación de las dimensiones de la evaluación	Se desarrollan preguntas específicas y objetivas de la evaluación que conducen a los datos y la medición. A través de las preguntas se busca información detallada y específica para que el evaluador del rendimiento pueda identificar las dimensiones del mismo, tales como los procesos y resultados de la intervención.
				Diseño de herramientas, tecnología y técnicas	Se seleccionan las herramientas de evaluación, la tecnología utilizada para recabar los resultados de la evaluación y las técnicas más adecuadas para recoger los datos.
				Recogida y análisis de datos	En este paso se realiza la recogida, análisis estadístico e interpretación de los datos de la evaluación.
				Informe de resultados	Se comunican los resultados de la evaluación de la intervención a los grupos interesados.

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN
8	Modelo de evaluación de la TRH <i>*Ver anexo 4</i>	Donald J. Ford (2003)	<p>La Tecnología del Rendimiento Humano (TRH) utiliza una amplia gama de intervenciones tomadas de muchas otras disciplinas, incluyendo la psicología conductista, el diseño de sistemas de Formación, el desarrollo de la organización y la administración de recursos humanos.</p> <p>Como tal, acentúa un análisis riguroso de los niveles de rendimiento actuales y deseados, identifica las causas de las diferencias en el rendimiento, ofrece una amplia gama de intervenciones con las cuales mejorarlo, orienta el proceso de administración del cambio y evalúa los resultados.</p>	<p>PRINCIPIOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La TRH se centra en los resultados. 2. La TRH adopta una visión de sistemas. 3. La TRH añade valor. 4. La TRH establece asociaciones. 5. Ser sistemático en la evaluación de necesidades u oportunidades. 6. Ser sistemático en el análisis y el entorno de trabajo para identificar la causa o factores que limitan el rendimiento. 7. Ser sistemático en el diseño de la solución o al detallar que implica la solución. 	<p>Human Performance Technology model</p>



#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN																			
8	Modelo de evaluación de la TRH <i>*Ver anexo 4</i>	Donald J. Ford (2003)	<p>La TRH se ha descrito como la identificación y eliminación sistemática de las barreras al rendimiento individual y de la organización.</p> <p>En consecuencia, la TRH se rige por una serie de principios subyacentes que sirven para diferenciarla de otras disciplinas y para orientar a los profesionales en su uso.</p>	<p>PRINCIPIOS</p> <p>8. Ser sistemático en el desarrollo de todas o algunas de las soluciones y sus elementos.</p> <p>9. Ser sistemático en la implementación de la solución.</p> <p>10. Ser sistemático en la evaluación del proceso y los resultados.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Inglés</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Organizational Analysis</td></tr> <tr><td>Desired Workforce Performance</td></tr> <tr><td>Causal Analysis</td></tr> <tr><td>Intervention Selection and Design</td></tr> <tr><td>Intervention Implementation and Change Gap</td></tr> <tr><td>Environmental Analysis</td></tr> <tr><td>Actual Workforce Performance</td></tr> <tr><td>Evaluation</td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Español</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Análisis de la organización</td></tr> <tr><td>Rendimiento deseado de los trabajadores</td></tr> <tr><td>Análisis de causas</td></tr> <tr><td>Selección y diseño de intervenciones</td></tr> <tr><td>Implementación y cambio de intervenciones</td></tr> <tr><td>Diferencias</td></tr> <tr><td>Análisis ambiental</td></tr> <tr><td>Rendimiento real de los trabajadores</td></tr> <tr><td>Evaluación</td></tr> </tbody> </table>	Inglés	Organizational Analysis	Desired Workforce Performance	Causal Analysis	Intervention Selection and Design	Intervention Implementation and Change Gap	Environmental Analysis	Actual Workforce Performance	Evaluation	Español	Análisis de la organización	Rendimiento deseado de los trabajadores	Análisis de causas	Selección y diseño de intervenciones	Implementación y cambio de intervenciones	Diferencias	Análisis ambiental	Rendimiento real de los trabajadores	Evaluación
Inglés																								
Organizational Analysis																								
Desired Workforce Performance																								
Causal Analysis																								
Intervention Selection and Design																								
Intervention Implementation and Change Gap																								
Environmental Analysis																								
Actual Workforce Performance																								
Evaluation																								
Español																								
Análisis de la organización																								
Rendimiento deseado de los trabajadores																								
Análisis de causas																								
Selección y diseño de intervenciones																								
Implementación y cambio de intervenciones																								
Diferencias																								
Análisis ambiental																								
Rendimiento real de los trabajadores																								
Evaluación																								

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN
9	MODELO IPO (Input, Process, Output) Entrada-proceso-salida	D. S. Bushnell (2000)	<p>Es un ejemplo de cómo se desarrolló un análisis de sistemas para evaluar la efectividad de la Formación.</p> <p>Bushnell desarrolló el modelo para respaldar la estrategia de educación corporativa de IBM. Al combinar y optimizar las características del modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick y el modelo de seis etapas de Brinkerhoff, el IPO tiene en cuenta algunas de las entradas que pueden afectar a la efectividad de la Formación (es decir, calificaciones de los participantes y del formador, diseño del programa, materiales e instalaciones) y las salidas y resultados de la Formación.</p> <p>Se inspecciona cada paso del proceso de aprendizaje, desde el análisis hasta el diseño, el desarrollo y la implementación anterior para incluir el proceso de evaluación en sí mismo. Cada paso se analiza para determinar si es costo efectivo y eficiente.</p>	<p>NIVELES</p> <p>Entrada</p> <p>Proceso</p> <p>Salida</p> <p>Resultados</p>	<p>Indicadores de rendimiento del sistema.</p> <p>Actividades que añaden valor.</p> <p>Reacciones de los participantes, competencias y conocimientos adquiridos y mejoras en el rendimiento laboral.</p> <p>Ganancias, satisfacción del cliente, productividad.</p>

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN	
10	Modelo de elementos organizacionales	Roger Kaufman AAVV (1990)	<p>Algunos investigadores reconocieron que los análisis de evaluación tradicionales no abordaban todas las variables relevantes para la mejora de una organización.</p> <p>No tenían en cuenta el impacto de la planificación y las intervenciones en los clientes externos y en la sociedad.</p> <p>Roger Kaufman afirmaba “el valor perdurable de cualquier organización se mide en términos de sus aportaciones a los clientes externos y a la sociedad que compartimos”.</p> <p>Define cinco elementos comunes a todas las organizaciones. El modelo insiste en una diferenciación entre medios y finalidades.</p>	ELEMENTOS	Entradas	Este elemento consiste en las entradas al sistema de la organización (recursos humanos, materias primas e instalaciones necesarios para elaborar un producto u ofrecer un servicio) e incluye metas y objetivos, reglas, cultura de la organización y valores.
				Procesos	Como su nombre indica, el proceso es el diario de a bordo para saber cómo una determinada organización alcanza sus fines. Incluye métodos, procedimientos, procesos de aprendizaje, etapas de producción y elementos similares.	
				Productos	Este nivel también es conocido como micronivel, e incluye los resultados individuales o de un grupo reducido en una organización.	
				Salidas	Éste es el macronivel, sinónimo del Nivel 4 —resultados del negocio de Kirkpatrick—. En este nivel, una evaluación incluye lo que produce la organización como un todo.	
				Resultados	En este nivel (meganivel), la evaluación se preocupa por los resultados en la sociedad o los clientes externos.	

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN
11	Análisis de costos y beneficios	Sir William Petty (1667)	<p>Proceso para medir las potenciales ganancias y pérdidas económicas de un programa y determinar si es conveniente.</p> <p>Útil para evaluar la conveniencia de los proyectos cuando es importante adoptar una visión a largo plazo (observar las repercusiones futuras) y una visión amplia (considerar distintos tipos de efectos colaterales en muchas personas).</p> <p>Enumeración y evaluación de costos y beneficios relevantes.</p>	<p>SUPUESTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los principales efectos del programa 2. Valorarlos económicamente 3. Sumar los costos 4. Comparar beneficios y costos por divisiones o sustracciones. 	<p>Con los años, el proceso evolucionó hasta convertirse en un método aún más útil y práctico para evaluar la efectividad de los programas. Se tienen en cuenta otras cuestiones, tales como efectos externos, valoración de vidas humanas y de los efectos de otras variables que pueden influir en él.</p>

#	MODELO	AUTOR	PROPUESTA	FACTORES	DESCRIPCIÓN
12	Cuadro de mando integral	Robert Kaplan y David Norton (1996)	<p>Parte de la premisa de que las mediciones financieras tradicionales son indicadores retrospectivos inadecuados para crear una capacidad competitiva de largo alcance.</p> <p>Basado en el modelo tradicional de contabilidad financiera utilizado en los negocios para ofrecer una fórmula relacionada con lo que las compañías deberían medir, a fin de equilibrar la perspectiva financiera.</p>	<p>PERSPECTIVAS</p> <p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.</p> <p>Perspectiva del cliente.</p> <p>Perspectiva del proceso interno del negocio</p> <p>Perspectiva financiera</p>	<p>La perspectiva de aprendizaje y crecimiento centra la atención en el personal y la infraestructura de la organización, que forman la base del éxito futuro.</p> <p>El cuadro de mando integral permite a las compañías controlar el progreso en la creación de capacidades y adquirir activos intangibles necesarios para el crecimiento.</p> <p>Los cuadros de mando integrales están mejor definidos para las unidades de negocio estratégicas y esto fundamenta el cuadro de mando integral para departamentos y unidades funcionales dentro de la Unidad de negocio estratégico.</p>

ANEXO II.

CARTA PRESENTACIÓN INVITANDO A PARTICIPAR EN LA INVESTIGACIÓN

ESTUDIO SOBRE PRÁCTICAS DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

Tema de estudio:

El reto principal de la función Desarrollo de Talento en las Organizaciones modernas es contribuir de manera significativa a los resultados de las mismas.

Su contribución como parte de sistema de Políticas y Sistemas de Talento es incrementar la capacidad del Talento disponible y ayudar a quien dirige y lidera a traducir retos de negocio en exigencias de Talento y a transformar el Talento en resultados.

- ¿Cómo hacen los mejores departamentos de Formación y Desarrollo para mantenerse en sintonía con su negocio?
- ¿Cómo orientan su propuesta de valor a dicho propósito?
- ¿Cómo demuestran su impacto en resultados?
- ¿Qué prácticas al respecto distinguen a las mejores Organizaciones?

Objetivo:

El propósito del estudio es identificar en grandes Organizaciones, seleccionadas de entre las que forman o han formado parte del selectivo índice IBEX 35, las mejores prácticas tanto estratégicas como operativas en torno a la orientación de la Formación y Desarrollo a resultados.

El objetivo secundario del estudio es reunir una serie de recomendaciones al respecto que ayuden mejorar dicha orientación teniendo en cuenta actuaciones exitosas en otras de similares características.

Metodología:

- Seleccionamos 15 empresas pertenecientes, o que hayan pertenecido recientemente, al IBEX 35. En consecuencia, localizadas en España y de diferentes sectores de actividad.
- Realizaremos una entrevista semiestructurada que se registrará (grabará) con cada uno de los interlocutores seleccionados.

- Completaremos la misma con la aplicación de un cuestionario de 25 preguntas en torno a prácticas de evaluación de la Formación (niveles del modelo de D. Kirkpatrick que se aplican, frecuencia de dicha aplicación y barreras existentes). El informe resultante de dicho cuestionario reunirá las opiniones vertidas de manera anónima. Solo se recabarán datos de identificación genéricos (tamaño de la Organización, volumen de la Formación realizada).

Compromisos con las empresas que colaboren en el estudio:

- Avanzar el texto de las preguntas con algunos días de antelación.
- Mantener la confidencialidad de los registros de las entrevistas: en el estudio aparecerán contenidos recabados en las entrevistas sin ningún elemento que permita identificar al interlocutor ni a su Organización (se sabrán las Organizaciones que han colaborado, pero en ningún momento se sabrá a cuál de las mismas pertenece el interlocutor de cada entrevista realizada).
- Antes de publicar el estudio se facilitará el registro de la entrevista y posterior elaboración del mismo como texto para que la persona entrevistada pueda matizar o reformular determinados contenidos si lo considera conveniente.
- Una vez publicado el estudio recibirán una copia del mismo si lo desean.

ANEXO III.

FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista semiestructurada con el DIRECTIVO	
1.	¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?
2.	¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?
3.	¿A qué llama Formación de Calidad?
4.	¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?
4.1.	¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?
4.2.	¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?
4.3.	¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?
4.4.	Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?
5.	Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?
5.1.	¿Cómo?
5.2.	¿Con qué antelación?
5.3.	¿Qué se les pide que hagan?
6.	¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?
6.1.	¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, "comercial" en términos de mejora de rendimiento?

6.2.	¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización?
6.3.	¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes?
6.4.	¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia?
6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje?
7.	¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?
7.1.	¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización?
7.2.	¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes?
7.3.	¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios)
7.4.	¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa?
7.5.	¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?
7.6.	¿Se evalúa el aprendizaje?
7.7.	¿Cómo lo verificas?
8.	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa?
8.1.	¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?
8.2.	¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia?
8.3.	¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?

8.4.	¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?
8.5.	¿Cómo verificas la aplicación?

N°	Pregunta	Escala 1 = En absoluto 2 = En alguna medida 3 = En gran medida 4 = Totalmente	Repregunta	Respuesta
1	¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?			
2	¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad?	1 2 3 4	¿Por que?	
3	¿A qué llama Formación de Calidad?			
4	¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la Formación están claramente definidos y son medibles?	1 2 3 4	¿Qué Proceso sigue para acercarse a negocio?	
			¿Qué % del Plan de Formación está ligado a Objetivos y / o Proyectos Estratégicos?	%
			¿En dónde se recogen los Indicadores de resultados medidos?	
			Antes de proponer Formación ¿Se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?	SI / NO

Nº	Pregunta	Escala 1 = En absoluto 2 = En alguna medida 3 = En gran medida 4 = Totalmente	Repregunta	Respuesta
5	Los objetivos que persiguen las acciones formativas ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?	1 2 3 4	¿Cómo?,	
			¿Con qué antelación?	
			¿Qué se les pide que hagan?	
6	¿La Formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?	1 2 3 4	Se contempla en el proceso una fase previa con: ¿Una invitación al curso motivadora, "comercial" en términos de mejora de rendimiento?	SI / NO
			¿Se anima a realizar una entrevista jefe / colaborador para hablar de objetivos de aprendizaje y aplicación?	Si / INO
			¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes?	SI / NO
			Se contempla en el proceso una fase posterior con: ¿Estrategias para facilitar la transferencia?	SI / NO

N°	Pregunta	Escala 1 = En absoluto 2 = En alguna medida 3 = En gran medida 4 = Totalmente	Repregunta	Respuesta
			¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje?	SI / NO
7	¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?	1 2 3 4	¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización?	SI / NO
			¿Se contextualizan casos, anécdotas etc., a la realidad de los participantes?	SI / NO
			¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios)	SI / NO
			¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa?	SI / NO
			¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?	SI / NO
			¿Se evalúa el aprendizaje?	SI / NO
			¿Cómo lo verificas?	SI / NO
			¿Con qué antelación a la impartición?	SI / NO

N°	Pregunta	Escala 1 = En absoluto 2 = En alguna medida 3 = En gran medida 4 = Totalmente	Repregunta	Respuesta
8	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el trabajo una vez realizada la acción formativa?	1 2 3 4	¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia	SI / NO
			¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de la transferencia?	SI / NO
			¿Está institucionalizada la entrevista jefe / colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa	SI / NO
			¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?	SI / NO
			¿Cómo verificas la aplicación?	
9	Cuestionario de evaluación			

ANEXO IV.

RESPUESTAS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista semiestructurada con el DIRECTIVO		A
1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>La formación es una herramienta fundamental para la consecución de los objetivos de negocio, cumpliendo con todas las exigentes normativas que aplican a este negocio.</p>	
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>En gran medida. Es una actividad fundamental para el buen desempeño de la Organización y la seguridad de la Operación. Se le da mucha importancia.</p>	
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>Formación de calidad es para nosotros aquella que cumple con los exigentes estándares que impone nuestra industria.</p>	
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>En gran medida.</p>	
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>Existe un proceso anual de detección de necesidades además de un contacto sistemático con el Negocio.</p>	
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>Aproximadamente el 80%.</p>	
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <p>Disponemos de una plataforma de gestión de la formación (PeopleSoft) en la que recogemos tanto los indicadores de actividad como los de contribución.</p>	
4.4.	<p>Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?</p> <p>Sí. También se complementa la formación con otros elementos, como por ejemplo los incentivos.</p>	
5.	<p>Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?</p> <p>Totalmente.</p>	

5.1.	<p>¿Cómo?</p> <p>Existe un programa con objetivos claros que se comparten tanto con los participantes como con sus responsables.</p>
5.2.	<p>¿Con qué antelación?</p> <p>Se comunican con la convocatoria y se refrescan al inicio de cada programa.</p>
5.3.	<p>¿Qué se les pide que hagan?</p> <p>Normalmente se persiguen dos tipos de objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer y poner en práctica normativas o metodologías de trabajo. - Practicar y demostrar ciertas habilidades.
6.	<p>¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?</p> <p>Totalmente.</p>
6.1.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento?</p> <p>Sí. Cada convocatoria se personaliza. Existen campañas de comunicación para los programas más relevantes en la intranet.</p>
6.2.	<p>¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización?</p> <p>No.</p>
6.3.	<p>¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes?</p> <p>Sí. En gran parte de los programas se plantea un prework.</p>
6.4.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia?</p> <p>Sí. En un gran porcentaje de programas es automático porque está enfocados a capacidades técnicas que luego hay que poner en práctica. También se hace, aunque en menor medida, para otros programas de habilidades.</p>
6.5.	<p>¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje?</p> <p>Sí. En muchos casos los programas llevan asociada una certificación. En otros, como por ejemplo, en un programa de venta de XXXXXXXX, se reconocen los mejores desempeños posteriores.</p>
7.	<p>¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?</p> <p>Totalmente.</p>
7.1.	<p>¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización?</p>

	Sí. Cada programa cuenta con una convocatoria personalizada donde se detalla tanto los objetivos como las necesidades que cubren.
7.2.	¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes? Sí. Todos los programas se adaptan a nuestro sector/empresa.
7.3.	¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios) Sí. Se reparten 40/40/20.
7.4.	¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa? Sí. En función de los objetivos de aprendizaje.
7.5.	¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo? Sí.
7.6.	¿Se evalúa el aprendizaje? Sí. Siempre se evalúa la satisfacción. En un % menor otros niveles como el impacto o la transferencia.
7.7.	¿Cómo lo verificas? ND.
8.	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa? En gran medida.
8.1.	¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia? Sí. Mucha de la formación lleva asociada la transferencia y cada cierto tiempo se realizan acciones de refresco.
8.2.	¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia? Sí. Especialmente en la formación técnica donde muchas veces el jefe es además quien certifica el aprendizaje.
8.3.	¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa? No.
8.4.	¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa? Sí. En muchos casos lleva asociada una certificación. Además, existen programas donde se reconoce a los profesionales con mejor desempeño posterior.
8.5.	¿Cómo verificas la aplicación? La mayor parte de la formación ha de pasar rigurosos procesos de calidad,

	auditoría, por lo que se realiza un análisis programa a programa y profesional a profesional.
--	---

Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista semiestructurada con el DIRECTIVO	B
--	----------

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser competitivos. - Diferenciarnos respecto a la competencia a través de la mejora de las personas.
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>Totalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se hace perder el tiempo. - Licitaciones con un mínimo de tres proveedores. - Proveedores certificados. - Homologación de proveedores. - Está bien percibida en la encuesta de clima. - Se quejan por demasiada formación. - No se quejan ni de calidad ni de falta de aplicabilidad. - El 80% es virtual.
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responde a las necesidades del negocio en el momento adecuado. - Selección de la estrategia formativa más adecuada. - Combinación adecuada entre formación externa e interna. - Exigencia en la selección de proveedores.
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>En gran medida.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>Se carterizan los clientes internos en función del expertise y la seniority de cada consultor interno.</p> <p>Existen reuniones conjuntas a lo largo del proyecto. Desde la necesidad, adjudicación del concurso, evaluación del proyecto,...)</p>
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>100% ya sea directa o indirectamente.</p> <p>Inglés -> Internacionalización, digitalización. Cumplimiento normativo -> Ser referentes en responsabilidad y reputación. Programas certificados -> Colectivos estratégicos: número mínimo de horas de formación.</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balance scorecard reportando mensualmente. - Por tipo de proyectos.

	<ul style="list-style-type: none"> - A los directivos por tipo de formación realizada. - Trimestralmente al Comité de Dirección por proyectos estratégicos.
4.4.	<p>Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?</p> <p>Sí. Ante el cliente interno siempre se inicia un proceso de consultoría.</p>
5.	<p>Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?</p> <p>En gran medida.</p>
5.1.	<p>¿Cómo?</p> <p>Aquí nos falta. Hay recorrido pendiente.</p>
5.2.	<p>¿Con qué antelación?</p> <p>Siempre se envía junto a la convocatoria. Se le informa al jefe. En algunas acciones formativas se le asigna al jefe un rol específico.</p>
5.3.	<p>¿Qué se les pide que hagan?</p> <p>En ocasiones que esponsoricen, que hagan suya la acción formativa. Si la formación es interna, que apoyen a los formadores internos, reconozcan su labor...</p>
6.	<p>¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?</p> <p>Totalmente.</p>
6.1.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento?</p> <p>Sí. Aunque en ocasiones. Estamos en proceso. Tenemos una experiencia positiva en los cursos de la UOC.</p>
6.2.	<p>¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización?</p> <p>En algunas ocasiones.</p>
6.3.	<p>¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes?</p> <p>Cuando se considera necesario.</p>
6.4.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia?</p> <p>En ocasiones, aunque es más un proyecto. Cuando se realiza está previsto dentro del curso.</p>
6.5.	<p>¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje?</p> <p>Sí. Somos principiantes en esto. Sólo lo hacemos en ocasiones esporádicas.</p>

7.	<p>¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?</p> <p>En gran medida.</p>
7.1.	<p>¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización?</p> <p>Sí. En proceso.</p>
7.2.	<p>¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes?</p> <p>Sí.</p>
7.3.	<p>¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios)</p> <p>Sí.</p>
7.4.	<p>¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa?</p> <p>Sí.</p>
7.5.	<p>¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?</p> <p>Sí. En cursos con formadores internos con independencia de quien haya diseñado el curso.</p>
7.6.	<p>¿Se evalúa el aprendizaje?</p> <p>Sí. Sobre todo en idiomas. En los cursos elearning también gracias a la prueba de conocimientos.</p>
7.7.	<p>¿Cómo lo verificas?</p> <p>Nota de corte. No hay comparación entre pretest y prueba final porque no hacen pretest.</p>
8.	<p>¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa?</p> <p>En gran medida.</p>
8.1.	<p>¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?</p> <p>Sí, en gran medida.</p>
8.2.	<p>¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia?</p> <p>Sí. Lo machacamos. Sobre todo en proyectos estratégicos. Lo aprovechamos como facilitador.</p>
8.3.	<p>¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?</p> <p>No.</p>

8.4.	<p>¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?</p> <p>Sí. Certificación. Buenas prácticas en intranet.</p>
8.5.	<p>¿Cómo verificas la aplicación?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A través del jefe directo. - Evaluación de competencias. - Formador interno influye pero no puede evaluar.

Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista semiestructurada con el DIRECTIVO	C
--	----------

1.	¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa? En palabras del Presidente, asegurar la transformación de la compañía. Asegurar la consecución de los objetivos de Negocio.
2.	¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué? Totalmente. <ul style="list-style-type: none"> - Impacta en Negocio. Los objetivos se cumplen. - Experiencia de usuario. Los resultados de la evaluación de satisfacción superan el 8,5. - La transferencia del aprendizaje a puesto de trabajo lo demuestra.
3.	¿A qué llama Formación de Calidad? <ul style="list-style-type: none"> - Usuarios satisfechos aplicando lo aprendido. - Impulsar, alcanzar objetivos de negocio. - Cerrar el círculo anterior.
4.	¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles? Totalmente.
4.1.	¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio? Estamos presentes en los comités de dirección. Nuestros KPIs están alineados a los objetivos estratégicos.
4.2.	¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos? 69% según informe a Comité de Dirección.
4.3.	¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos? <ul style="list-style-type: none"> - A través de Success Factors se elabora el Balance Scorecard en el que aparecen tanto indicadores de actividad como de calidad de gestión. - Informes por proyectos estratégicos, proyecto a proyecto, dirigidos al Comité de Dirección. - Memoria anual.
4.4.	Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento? Sí. Se contemplan otras como clima, comunicación,...en general los relacionados con la gestión del talento porque otras medidas posibles ya no recaen bajo su responsabilidad. (estructura silar)
5.	Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?

	En gran medida.
5.1. ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> - No en todo. Reciclaje, por ejemplo, no. - En general realizamos una buena venta. - Sesiones previas para responsables con reunión individualizada.
5.2. ¿Con qué antelación?	Aproximadamente dos semanas antes.
5.3. ¿Qué se les pide que hagan?	<p>Muchas cosas. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que faciliten, que no interrumpan durante la formación. - Agendas liberadas. - Que después de la formación faciliten la transferencia. - Seguimiento y que les apoyen a realizar un plan de acción aunque en ocasiones el plan de acción lo hacen en el curso.
6. ¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?	Totalmente.
6.1. ¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento?	Sí.
6.2. ¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización?	No tanto. Mejorable.
6.3. ¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes?	Sí, en un porcentaje importante.
6.4. ¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia?	Sí. Plan de acción con implicación del jefe directo.
6.5. ¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje?	No.
7. ¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?	Totalmente.
7.1. ¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le	

	<p>beneficia en su trabajo y a la Organización?</p> <p>Sí.</p>
7.2.	<p>¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes?</p> <p>Sí.</p>
7.3.	<p>¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios)</p> <p>Sí.</p>
7.4.	<p>¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa?</p> <p>Sí.</p>
7.5.	<p>¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?</p> <p>No siempre.</p>
7.6.	<p>¿Se evalúa el aprendizaje?</p> <p>Sí, en un 70% aproximadamente.</p>
7.7.	<p>¿Cómo lo verificas?</p> <p>Básicamente porque la mayoría de la formación que se realiza es elearning.</p>
8.	<p>¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa?</p> <p>En alguna medida.</p>
8.1.	<p>¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?</p> <p>Sí.</p>
8.2.	<p>¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia?</p> <p>Sí.</p>
8.3.	<p>¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?</p> <p>No, no lo está.</p>
8.4.	<p>¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?</p> <p>No.</p>
8.5.	<p>¿Cómo verificas la aplicación?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionarios. - KPIs y su evolución.

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

D

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es la suma de procesos dentro de desarrollo de talento. Formación es clave, crítica, estratégica. - Adecuación a nuestros tiempos. A los procesos de transformación, al futuro, a procesos de cambio. - Es una palanca más que facilita condiciones para la actualización de los empleados.
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> - En gran medida, aunque siempre se puede mejorar. - En lo básico, en lo crítico, es de mucha calidad. Invertimos mucho y bien en seguridad, procesos industriales, ... - Buena OJT. Muy bien protocolizada. - En términos de contribución a estrategias a largo plazo tenemos recorrido.
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si capacita para una función que da resultados óptimos, es formación de calidad. - En algo que no sea técnico debe crear la necesidad de cambio. - En el plano temporal puede confundirse la formación con el desarrollo. - El desarrollo implica prepararnos para el futuro, para otras oportunidades de negocio. - Démosle un curso ya no es la solución. No pensamos en el futuro de la empresa. Somos esclavos de la inmediatez del KPI, ... No hay problemas previstos a 6 meses pero seguro que sí a 10 años.
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>En gran medida.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>Sí, pero... Negocio es clave. Es quien marca la pauta sobre todo en el ámbito comercial e industrial ya que pone los estándares para la correcta ejecución de la operación a través de una buena capacitación técnica.</p>
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>Alto. Alrededor del 70%.</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - SAP + Success Factors - Memoria de F&D anual al Comité de Dirección. - Integrado en el Balance Scorecard de Recursos Humanos. - Medimos actividad pero también transferencia al puesto, satisfacción del usuario y del cliente interno.

4.4.	<p>Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?</p> <p>Sí. En una negociación permanente. El presupuesto es limitado, así como la capacidad de la gente para ser formada. Se constituyen equipos multidisciplinarios especializados en función de soluciones. (comunicación interna, procesos, ...)</p>
5.	<p>Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?</p> <p>Totalmente.</p>
5.1.	<p>¿Cómo?</p> <p>Sí, sí.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación tradicional con convocatorias e invitaciones. - Reuniones periódicas con cliente interno. - Existe la figura del comité de desarrollo.
5.2.	<p>¿Con qué antelación?</p> <p>Depende. Los planes de formación son anuales y se informan con anterioridad por unidad. En cuanto a los proyectos estratégicos, las acciones se comunican puntualmente.</p>
5.3.	<p>¿Qué se les pide que hagan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar en la definición. - Esponsorización del proyecto. - Participación en la licitación de Compras.
6.	<p>¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?</p> <p>En gran medida.</p>
6.1.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento?</p> <p>Sí, fundamentalmente. Aunque hay que mejorar mucho más teniendo en cuenta las 500.000 horas de formación anuales. Hay un sobre exceso de comunicación en formación.</p>
6.2.	<p>¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización?</p> <p>No. Hacen, sin embargo, un PDI Plan Individual de Desarrollo como consecuencia de la entrevista de desempeño.</p>
6.3.	<p>¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes?</p> <p>En alrededor del 40%, sí.</p>
6.4.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí. En una gran parte de los programas, sí.

	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores miden transferencia a 3/6 meses. - Se hace un testeo con una muestra.
6.5.	<p>¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje?</p> <p>Sí, aunque se hace poco.</p>
7.	<p>¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?</p> <p>Totalmente.</p>
7.1.	<p>¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización?</p> <p>Sí.</p>
7.2.	<p>¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes?</p> <p>Sí, siempre. Sobre todo en la formación técnica.</p>
7.3.	<p>¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios)</p> <p>Sí.</p>
7.4.	<p>¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa?</p> <p>Sí, somos muy puristas en ello.</p>
7.5.	<p>¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?</p> <p>Depende, hay programas que sí y hay programas que no. En procesos de seguridad, industriales, hay movilidad en la planta. Certificación y observación. Todo muy pautado.</p>
7.6.	<p>¿Se evalúa el aprendizaje?</p> <p>Sí.</p>
7.7.	<p>¿Cómo lo verificas?</p> <p>Observación por parte del mando.</p>
8.	<p>¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa?</p>
8.1.	<p>¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí, dependiendo del tipo de formación pero en general tanto en la técnica como en habilidades. - Se les mandan recordatorios sobre los inputs. (job aids)
8.2.	<p>¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia?</p>

	<p>Sí, se le recuerda. Como consecuencia de la acción formativa se les destaca su importancia como facilitador. Otra cosa es que llegue a hacer algo al respecto porque el día a día se les come.</p>
8.3.	<p>¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?</p> <p>No, no de manera formal aunque es parte de la función. Está dentro del rol del jefe. Tienen dos reuniones al año para trabajar el desarrollo del colaborador (feedback de desempeño y plan individual de desarrollo) distanciados unos seis meses entre sí.</p>
8.4.	<p>¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?</p> <p>En algunos programas, fundamentalmente técnicos, sí. Podría considerarse en programas de desarrollo directivo en escuelas de negocio como IESE o ESADE...</p>
8.5.	<p>¿Cómo verificas la aplicación?</p>

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

E

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>Es un papel estratégico. Proporcionar los conocimientos y habilidades que los empleados necesitan para desarrollar sus funciones y alcanzar sus objetivos.</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>En gran medida. Porque se alcanzan los objetivos marcados.</p>
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>A aquella que permite alcanzar los objetivos definidos.</p>
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>En gran medida.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>Reuniones con las distintas áreas para conocer sus objetivos, sus necesidades y prioridades, etc.</p>
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>90 %</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <p>En el Balance Scorecard y en la memoria social (entrega copia).</p>
4.4.	<p>Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?</p> <p>Sí.</p>
5.	<p>Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?</p> <p>Totalmente.</p>
5.1.	<p>¿Cómo?</p> <p>A través de las convocatorias de los programas.</p>
5.2.	<p>¿Con qué antelación?</p> <p>Normalmente con un mes de antelación.</p>
5.3.	<p>¿Qué se les pide que hagan?</p> <p>Compromiso con la participación.</p>

6.	¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso? En gran medida.
6.1.	¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento? Sí.
6.2.	¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización? Sí.
6.3.	¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes? Sí.
6.4.	¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia? Sí, un plan de acción.
6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje? No. Previsto para un futuro cercano.
7.	¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad? En gran medida.
7.1.	¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización? Sí.
7.2.	¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes? Sí.
7.3.	¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios) Sí.
7.4.	¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa? Sí.
7.5.	¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo? En algunos casos.

7.6.	¿Se evalúa el aprendizaje? En algunos casos.
7.7.	¿Cómo lo verificas? Con cuestionarios al finalizar el curso.
8.	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa? En alguna medida.
8.1.	¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia? Sí. Quedaron plasmados en el plan de acción.
8.2.	¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia? Sí. Dos ejemplos. El programa de Innovación y el programa de desarrollo directivo.
8.3.	¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa? En proceso tras la experiencia con el programa de desarrollo directivo.
8.4.	¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa? Aún no.
8.5.	¿Cómo verificas la aplicación? A través de cuestionarios y entrevistas.

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

F

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>En nuestra organización el papel que juega la formación es básico, fundamental. Garantiza la calidad en la ejecución funcional y de procedimientos. Compliance + FDA son clave. Invertimos 39 h/año y persona. Sin embargo, aún estamos en el inicio en lo que se refiere a desarrollo. Vamos entendiendo y valorando cada paso.</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>En gran medida. Me entrega una memoria bilingüe.</p> <p>Principalmente porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intentamos que sea útil. - Hacemos las cosas bien. Con seguridad. - Excelente en formación técnica. Mejorable más allá. - Existe un margen de mejora en la parte más soft.
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>A aquella que responde tanto a los qué como a los cómo. Cuando acompaña y responde a necesidades de negocio además de contar con la metodología más adecuada para la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.</p>
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>Totalmente.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>Existe una cierta autogestión en Negocio ya que cuenta con muchos recursos. Por parte de Formación se cuidan las formas y se institucionalizan al máximo las iniciativas. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe un Comité Asesor en la Academia con figuras importantes de Negocio. - Para cada programa estratégico siempre se solicita y consigue que una de las 7 personas del Comité de Dirección lo esponsorice.
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>A largo plazo, todo. Hasta incluso temas como el cumplimiento normativo inciden en la calidad.</p> <p>Existe un alineamiento con la estrategia a largo plazo de la Organización.</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <p>En el reporte del área de RRHH. Con la información clásica, hasta ahora, aunque existen planes de mejora. Se detalla la actividad formativa por zonas, áreas, ... Se quiere entrar en reportar la aportación de valor a través del seguimiento de los</p>

	PDIs, la gestión del talento, ...
4.4.	Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento? Sí. A lo largo de los dos últimos años se ha ido incrementando la aportación de valor. Los business partners han ido enfocando su rol hacia el de consultor interno aunque todavía existen ciertos perfiles difusos como consecuencia de la mutación del rol.
5.	Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente? Totalmente.
5.1.	¿Cómo? Tenemos las ideas claras fruto del análisis de la situación en la que estamos. Comunicamos a los participantes aunque aún no al jefe directo pero está previsto para el 2017 así como un conjunto de medidas para incrementar la transferencia.
5.2.	¿Con qué antelación?
5.3.	¿Qué se les pide que hagan?
6.	¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso? En gran medida.
6.1.	¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento? Sí, principalmente por el título aunque seguimos destacando los objetivos didácticos.
6.2.	¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización? No. Aún no.
6.3.	¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes? Sí, a veces. Diría que aproximadamente en un 30% de las acciones formativas principalmente en las de habilidades.
6.4.	¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia? No. Es un proyecto para el 2017.
6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje? No.

7.	<p>¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?</p> <p>Totalmente.</p>
7.1.	<p>¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización?</p> <p>Sí.</p>
7.2.	<p>¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes?</p> <p>Sí.</p>
7.3.	<p>¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios)</p> <p>Sí.</p>
7.4.	<p>¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa?</p> <p>Sí.</p>
7.5.	<p>¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?</p> <p>No. Sólo esporádicamente. Como decía antes, es un proyecto para el 2017.</p>
7.6.	<p>¿Se evalúa el aprendizaje?</p> <p>Sí. En las áreas técnicas. Principalmente en las certificaciones de cumplimiento normativo.</p>
7.7.	<p>¿Cómo lo verificas?</p> <p>Con una prueba de conocimientos al final del curso.</p>
8.	<p>¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa?</p> <p>En alguna medida.</p>
8.1.	<p>¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?</p> <p>Sí, algo en la formación técnica.</p>
8.2.	<p>¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia?</p> <p>No.</p>
8.3.	<p>¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?</p> <p>No.</p>
8.4.	<p>¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?</p>

	No.
8.5.	¿Cómo verificas la aplicación?
	ND.

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>Apoyar e impulsar los resultados de la Organización. Al Negocio sobre todo. El foco es conseguir sus resultados. Ayudar a Negocio a entender mejor a nuestro cliente. El cliente es el centro de nuestra actividad. Al resto de unidades, apoyo.</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>Totalmente. Y opino esto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El nivel de satisfacción de los participantes y de sus responsables. - Por el tiempo de respuesta que tenemos ante las necesidades planteadas. - Acompañar e impulsar los resultados de Negocio.
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>A aquella que está:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientada a conseguir los objetivos didácticos que se han planteado a la hora de construir el programa. - Contextualizada a la realidad de los participantes. - Orientada a la acción, a los resultados.
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>Totalmente.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones periódicas con la Dirección de la Red. - Participar en los grupos de trabajo y de definición de los proyectos tanto tácticos como estratégicos. Comemos en la mesa. - Conversaciones habituales con los responsables a diferentes niveles.
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>Calculo que alrededor del 60%. Hay mucho de normativa externa que nos viene obligada y no siempre contribuye a nuestra estrategia.</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de mando de Formación. - Informes mensuales de implantación por proyecto. - Informes mensuales de actividad a RRHH. - Informe de cierre de transferencia a resultados (al finalizar el proyecto). - Trimestralmente sobre la contribución a los cuatro KPIs que son: <ul style="list-style-type: none"> o Satisfacción participantes o Satisfacción responsables o Tiempo de respuesta o Transferencia > 20% - Informe Dow Jones sobre sostenibilidad.

4.4.	<p>Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?</p> <p>Sí. A partir del análisis de la demanda se les plantea qué quieren conseguir y cómo poder hacerlo.</p> <p>El presupuesto es limitado y el argumento de que los recursos no están siempre contribuyen a reforzar nuestra opinión de carácter técnica.</p>
5.	<p>Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?</p> <p>En gran medida.</p>
5.1.	<p>¿Cómo?</p> <p>No lo hacemos totalmente. En función de los proyectos diseñamos un plan de comunicación (vídeo, intranet,...) pero sólo para aquellos proyectos que se lo merecen.</p> <p>Además, en la guía de la acción formativa aparece la información. También en el correo de la convocatoria. Y, en ocasiones, se realizan presentaciones grupales.</p>
5.2.	<p>¿Con qué antelación?</p> <p>Como norma del proceso se comunica con un mes de antelación.</p>
5.3.	<p>¿Qué se les pide que hagan?</p> <p>Depende del programa aunque debo reconocer que no hemos provocado la interrelación entre ambos con este propósito.</p>
6.	<p>¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?</p> <p>Totalmente.</p>
6.1.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento?</p> <p>Sí.</p>
6.2.	<p>¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización?</p> <p>No.</p>
6.3.	<p>¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes?</p> <p>Sí. Algunos programas cuentan con un clip formativo previo cuya cumplimentación es un prerrequisito para poder elegir una convocatoria en la que participar.</p>
6.4.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia?</p> <p>Sí. En este año hemos pasado de 12 a 35 proyectos. Aunque por el momento sólo el 10% de las acciones tienen estrategias de transferencia lo que para nosotros es estratégico es seguir avanzando en esta dirección.</p>

6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje? Sí, tanto en certificaciones internas como externas. El programa de Riesgos con las “Sendas de aprendizaje” o los proyectos que llevan asociado un tutor que monitoriza el impacto en el KPI y que es quien determina si se logra la certificación.
7.	¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad? Totalmente.
7.1.	¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización? No siempre. Tomo nota de la idea.
7.2.	¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes? Sí.
7.3.	¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios) Sí.
7.4.	¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa? Sí, aporta gran variedad de ejemplos y detalles de los mismos.
7.5.	¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo? Sí.
7.6.	¿Se evalúa el aprendizaje? Sí.
7.7.	¿Cómo lo verificas? Directamente a través de la transferencia. Con el seguimiento de los proyectos prácticos.
8.	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa? Totalmente.
8.1.	¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia? Sí.
8.2.	¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia? Sí.

8.3.	<p>¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?</p> <p>No.</p>
8.4.	<p>¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?</p> <p>Si consideramos la certificación, entonces sí.</p>
8.5.	<p>¿Cómo verificas la aplicación?</p> <p>Con el seguimiento de los proyectos prácticos.</p>

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

H

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>Formación debe ser garante de adecuar capacidades a nuevas necesidades de un entorno cambiante. En un mundo VUCA, el cambio es rápido. Formación más Aprendizaje. Herramientas. Cultura de aprendizaje.</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>En gran medida. Aunque es poca, es buena. Contamos con un nuevo LMS y apostamos claramente por la tecnología educativa. Nuestra estrategia, basada en colaboración, persigue modelos más abiertos de aprendizaje.</p>
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>A aquella que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se adecúa a las necesidades actuales y/o futuras de la Organización. - Cuenta con estrategias formativas (metodologías) que permiten alcanzar los objetivos didácticos propuestos y que tiene en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje. - Es un ejemplo de eficiencia y eficacia. Es decir, alcanza los objetivos de aprendizaje y permite aplicarlo al puesto de trabajo tanto a corto, medio y largo plazo. - Es atractiva.
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>En gran medida.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>En el caso de la formación técnica, y dada su especificidad, involucrando al Responsable Técnico. No se falla en lo que se necesita. Por eso no se hace evaluación de conocimientos. Se da por supuesto. El proceso de detección de necesidades de formación se realiza Top-Bottom.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se entrevista al Comité de Dirección para identificar las necesidades derivadas de la estrategia de la Organización. - A los directivos para detectar necesidades formativas de carácter técnico derivadas de Negocio. - A través de la evaluación del desempeño se detectan las brechas competenciales.
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>Aproximadamente un 50%.</p> <p>Hay que tener en cuenta necesidades en habilidades, idiomas, compliance,...que no contribuyen directa, aunque tal vez indirectamente, a la consecución de los objetivos estratégicos.</p>

4.3.	¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos? El LMS cuenta con un módulo de reporting que recoge la actividad. Es decir, por unidades, modalidades formativas, tipo de formación, nivel de calidad. También se recogen en la memoria anual.
4.4.	Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento? Sí. La propia cultura de orientación a resultados hace que se contemple la mejor solución para cada problema considerando estrategias del tipo 70/20 (rotación, proyectos) e incluso acompañamientos del tipo coaching, mentoring, entre otros...
5.	Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente? En gran medida.
5.1.	¿Cómo? A los participantes a través de la convocatoria. A los jefes, no siempre se realiza. Depende del Programa se le comunica y solicita su implicación en el proceso formativo.
5.2.	¿Con qué antelación? Tres semanas.
5.3.	¿Qué se les pide que hagan? En formación técnica y PRL, nada. En idiomas, tampoco. En procesos de desarrollo, habilidades, sí. Algo de iniciativa departamental desde RRHH. No existe una política definida sino una respuesta a necesidades esporádicas.
6.	¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso? En alguna medida.
6.1.	¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento? Sí, pero poco. Son sensibles al tema. El Marketing es muy importante y estamos trabajándolo cada vez más y mejor. En concreto en temas de imagen y branding.
6.2.	¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización? No. En nuestra estrategia está contemplado para un futuro próximo.
6.3.	¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes? Sí. Sí, aproximadamente en un 50% de las acciones formativas.
6.4.	¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia?

	En formación técnica, sí, en ocasiones. En el resto de formación, muy poco.
6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje? No.
7.	¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad? En gran medida.
7.1.	¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización? Sí. Presentando los objetivos. Además, levantando las expectativas al inicio y contrastando y/o confirmando al final.
7.2.	¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes? Sí.
7.3.	¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios) Sí.
7.4.	¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa? Sí. La seleccionamos en función de los objetivos, el colectivo, la dispersión,... sin embargo existe una clara tendencia a incrementar el uso de la tecnología educativa, incorporando algo de gamificación. Incluso tenemos un proyecto de realidad aumentada a la espera de poder ponerlo en marcha.
7.5.	¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo? Sí, con el uso de planes de acción y seguimiento durante algunas semanas después del curso.
7.6.	¿Se evalúa el aprendizaje? Sí. No en toda la formación. Por ejemplo, en PRL está normalizado. En idiomas tenemos la práctica de aplicar un pretest y un post-test (TOIC).
7.7.	¿Cómo lo verificas? Diferencial entre el pretest y el post-test.
8.	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa? No.
8.1.	¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia? No.

8.2.	<p>¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia?</p> <p>No.</p>
8.3.	<p>¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?</p> <p>Sí, dentro del contexto de la evaluación del desempeño. No sólo respecto a la acción formativa sino a lo largo de toda la formación del año. Pronto implantaremos el PDI para algún colectivo concreto.</p>
8.4.	<p>¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?</p> <p>No.</p>
8.5.	<p>¿Cómo verificas la aplicación?</p> <p>ND.</p>

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

I

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>Lograr la consecución de los objetivos de la empresa a través del aprendizaje y desarrollo de las capacidades de sus empleados.</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>Totalmente. Existe una apuesta importante por la formación que se ve plasmada en la creación de la Universidad Corporativa y la inversión dedicada a la formación en el conjunto de la Compañía.</p>
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>A aquella que cumple las siguientes exigencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alineada con las necesidades de negocio - Adaptada al perfil de los empleados - Diseñada con la máxima exigencia y calidad
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>Totalmente.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>En nuestra Compañía se realiza por parte de las áreas de RRHH que están en contacto directo con el propio negocio. Además, existen procesos propios como la evaluación del desempeño que permiten conocer las necesidades de los propios equipos e individuos.</p>
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>50%, entendiendo que el resto de la formación obedece a necesidades del día a día.</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <p>Herramientas y aplicaciones de RRHH.</p>
4.4.	<p>Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?</p> <p>Sí. Existen otras herramientas de desarrollo (mentoring, coaching, apoyo en el propio puesto de trabajo,...).</p>
5.	<p>Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?</p> <p>En alguna medida.</p>
5.1.	<p>¿Cómo?</p>

	A través de los distintos momentos de contacto con el participante (explicación del programa previo a la solicitud, convocatoria, apertura del programa, desarrollo del mismo, ...)
5.2.	¿Con qué antelación? Puede llegar hasta un año antes de su realización.
5.3.	¿Qué se les pide que hagan? ND.
6.	¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso? Totalmente.
6.1.	¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento? Sí.
6.2.	¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización? Sí.
6.3.	¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes? Sí.
6.4.	¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia? Sí.
6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje? No.
7.	¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad? Totalmente.
7.1.	¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización? Sí, siempre.
7.2.	¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes? Sí.
7.3.	¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios)

	Sí.
7.4.	¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa? Sí.
7.5.	¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo? Sí, en determinados programas pero no en todos.
7.6.	¿Se evalúa el aprendizaje? Sí. Entendiendo el mismo como la valoración que hace el participante sobre el propio aprendizaje.
7.7.	¿Cómo lo verificas? A través de cuestionarios.
8.	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa? En alguna medida.
8.1.	¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia? Sí. Se realiza en las convocatorias y durante el programa.
8.2.	¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia? No.
8.3.	¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa? No.
8.4.	¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa? No.
8.5.	¿Cómo verificas la aplicación? No existe un proceso formal de verificación.

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

J

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>Facilitar que los trabajadores tengan los conocimientos y habilidades necesarias para conseguir sus objetivos mediante las herramientas y metodologías que ayuden a esta adquisición.</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>En gran medida. A pesar de existir un recorrido de mejora empiezan a verse logros. Todavía no estamos en todos los foros de decisión. No evaluamos el ROI.</p>
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>A aquella formación que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Está bien definida de base, con los objetivos pedagógicos claros. - Cuenta con un equipo de formadores de calidad. - Y cuyo desarrollo se ajusta a lo planificado (que se haga).
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>En alguna medida aunque menos de lo que nos gustaría.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Queremos dirigirnos al Comité de Dirección. Cada unidad de negocio tiene 3-4 directores y sus necesidades varían en función de cómo evoluciona la estrategia. - No siempre accedemos al nivel que nos gustaría. No utilizamos su lenguaje sino el nuestro y esa puede ser una de las razones. - Medimos con nuestras magnitudes y demasiadas veces no coinciden con las de Negocio.
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>Tirando alto, el 25%. Piensa que la distribución de nuestras acciones formativas por materia es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30% es Prevención de Riesgos Laborales - 2X% es formación competencial - 15% son idiomas - 10% es Negocio <p>Otra cosa es ver si está ligado directa o indirectamente.</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memoria Anual de Formación. A nivel Grupo y por empresas. - Meta4 y seguimiento de la FTFE Fundación Tripartita para la Formación en la Empresa. - Algunos de los Directores de RRHH piden datos para sus respectivos comités de dirección.

4.4.	Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento? Sí. Cada vez más se debate sobre la necesidad y no sobre la petición concreta.
5.	Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente? En gran medida.
5.1.	¿Cómo? Sí, cada vez más. Sobre todo, en la formación de directivos. Participante y también a su jefe. En algunos casos. Queremos hacerlo más porque vemos los beneficios de ello.
5.2.	¿Con qué antelación? Dos semanas antes para los cursos de larga duración.
5.3.	¿Qué se les pide que hagan? <ul style="list-style-type: none"> - Ceder a la persona. Permitirle que se dedique a ello. - Evitar interrupciones. Surge en la conversación la idea de un decálogo para los jefes...
6.	¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso? En gran medida.
6.1.	¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento? Sí. Cada vez más estamos yendo a marketing de la formación, branding de los programas,... Incluso, para determinados programas, elaboramos un brochure como guía del mismo.
6.2.	¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización? No de manera previa aunque cada vez más hay programas, itinerarios, con proyectos que deben presentarse delante de un tribunal evaluador. Un comité de valoración que valora el reto en términos de beneficios para la Organización y para él.
6.3.	¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes? Sí, con el propósito de homogeneizar el grupo. En ocasiones utilizamos una App para ello. Otra práctica para determinados programas consiste en algún tipo de diagnóstico previo que facilita el autoconocimiento y la retroalimentación posterior.
6.4.	¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia?

	Sí, en ocasiones. Por ejemplo, en los programas con coaching asociado o aquellos en los que trabajan un reto que presentan ante el tribunal. El jefe directo tiene voz en la transferencia.
6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje? No. Somos muy ambiciosos. Quizás un cuarto de lo que deberíamos.
7.	¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad? En gran medida.
7.1.	¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización? Hay mucho hecho pero también mucho camino por recorrer. En concreto enfocamos nuestros esfuerzos a la comunicación y a la gestión de las expectativas.
7.2.	¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes? Sí, intentamos hacerlo mucho dada la especificidad de nuestro negocio.
7.3.	¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios) Sí, pero 45/45/10 ya que las presiones temporales siempre afectan a la retroalimentación.
7.4.	¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa? - 1/3 presencial - 1/3 online - 1/3 blended
7.5.	¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo? Sí, sobre todo en la formación técnica. Las auditorías, el cumplimiento de la normativa de calidad y los procesos internos nos obligan a ello.
7.6.	¿Se evalúa el aprendizaje? Sí. Idem que la anterior.
7.7.	¿Cómo lo verificas? Con una prueba de conocimientos al finalizar la acción formativa.
8.	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa? En gran medida.

8.1.	<p>¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?</p> <p>Sí, por ejemplo en los Retos, a presentar delante del Tribunal. Es fundamental para la motivación y el compromiso.</p>
8.2.	<p>¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia?</p> <p>Sí, Retos sí. Se lo pide el jefe directo también en el caso de la Prevención de Riesgos Laborales.</p>
8.3.	<p>¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?</p> <p>Depende, en algunos casos esporádicos sí.</p>
8.4.	<p>¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?</p> <p>No.</p>
8.5.	<p>¿Cómo verificas la aplicación?</p> <p>El Tribunal realiza el seguimiento de los Retos. El jefe directo, a través de la observación, la práctica correcta. (arnés bien puesto) Se pretende huir de la subjetividad.</p>

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

K

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>Apoyar a que la gente esté preparada, dispuesta y entusiasmada para hacer frente a los retos de la Compañía. Y cuando digo retos, me refiero tanto a los actuales como a los futuros.</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>En gran medida principalmente porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esta muy orientada a retos, a realidad, presente y futuro. - Cuenta con las metodologías más adecuadas a cada tipo de necesidad. - El elenco de formadores internos y compañías colaboradoras son los mejores. - Induce a conceptualización, al aprendizaje, a la reflexión y a las mejores prácticas. - Está muy actualizada, muy viva. - Muy esponsorizada desde la Dirección en el sentido más amplio, desde el management, en todas las fases y proyectos estratégicos.
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>Además de lo anterior, que sea una formación relevante, orientada a resultados, que desarrolle la propia cultura y cuente con los itinerarios adecuados para hacerlo.</p>
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>Totalmente.</p> <p>Trabajamos tres tipos de formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las derivadas del proceso de planificación. - La de desarrollo en función del momento de la persona en el ciclo profesional. - La formación abierta, presencial o elearning.
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contamos con un proceso de planificación, el PROA del que se derivan las necesidades estratégicas que se traducen en necesidades formativas. - Todos los Gerentes de Formación vienen de Negocio. - Estamos continuamente con ellos. Nuestra gente mete muchas horas a Negocio. - En cada negocio hay un Comité de Formación con su Plan de Formación, su presupuesto, sus acuerdos de niveles de servicio, entregables y seguimiento.
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>En años como este, con la contención presupuestaria, muchísimo. Se nos exige la máxima eficiencia.</p>

4.3.	¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos? <ul style="list-style-type: none"> - Mensualmente la actividad y satisfacción - Trimestralmente el presupuesto y a Negocio los resultados - Semestralmente los acuerdos de nivel de servicio - Anualmente la memoria refunde lo anterior
4.4.	Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento? SÍ y no. En teoría sí aunque solo en algunas ocasiones. Parar, paramos algunas cosas gracias a que entre la necesidad y el proyecto hay mucho trabajo intermedio entre Negocio y RRHH.
5.	Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente? Totalmente.
5.1.	¿Cómo? Si es una acción derivada del PROA, sí lo hacemos. En cambio si es de catálogo no se le comunica directamente al jefe aunque es el empleado quien solicita la acción formativa y el jefe la autoriza.
5.2.	¿Con qué antelación? Curso en campaña alrededor de cuatro meses. Por invitación de quince días a un mes.
5.3.	¿Qué se les pide que hagan? ND.
6.	¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso? Totalmente.
6.1.	¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento? SÍ, además de ser buenos hay que parecerlos. Marketing, mucho mensaje en la TV corporativa y en la intranet. Si son de negocio, se realiza una presentación del proyecto de acuerdo a la normativa derivada de PROA. Lo lleva directamente Comunicación Interna. Todo ello disociado de la convocatoria porque esta la lleva un outsourcing.
6.2.	¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización? No. Aunque está escrito en el proceso no se hace seguimiento.
6.3.	¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes? SÍ, en todos los cursos internos. Incluidos los máster. El objetivo es homogeneizar

	y no discriminar.
6.4.	¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia? Sí, viene concebido desde el diseño instruccional. Si el curso es de habilidades hay un plan de trabajo, un plan de acción, tradicional. En la formación de tipo técnico no se realiza prácticamente.
6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje? En algunas ocasiones. Ciertos programas tienen un número de horas de práctica asociadas. Los facilitadores, como por ejemplo en los programas de mejora Lean, acompañan y evalúan en base a las evidencias.
7.	¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad? Totalmente.
7.1.	¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización? Sí. Forma parte del manual de diseño. Está formalizado en el proceso y medido. La factoría de contenidos aplica el manual de diseño.
7.2.	¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes? Sí, tanto internos como externos. Mejores prácticas (common error analysis).
7.3.	¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios) Sí.
7.4.	¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa? Sí, por ejemplo en nuestros máster utilizamos simuladores, casos, proyectos, incluso debates como por ejemplo en temas como Macroeconomía,...
7.5.	¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo? Sí, aunque nos queda recorrido. Es uno de nuestros grandes retos. Tenemos claro que hay que apostar por el jefe directo como actor imprescindible, pero ese es un tema cultural.
7.6.	¿Se evalúa el aprendizaje? Sí, a partir de una semana a través de una evaluación formal. Puede ser un examen.
7.7.	¿Cómo lo verificas? Con un pretest y un post-test como en el caso de la formación en idiomas.
8.	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto

	<p>de trabajo una vez realizada la acción formativa?</p> <p>En gran medida.</p>
8.1.	<p>¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?</p> <p>Sí, aunque con poco seguimiento. Lo que no hacemos es insistir.</p>
8.2.	<p>¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia?</p> <p>Sobre el papel sí, pero en realidad no. El jefe en este proceso es la parte más débil.</p>
8.3.	<p>¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?</p> <p>Lo tenemos pensado.</p>
8.4.	<p>¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?</p> <p>No. Es parte del trabajo. No hay reconocimiento.</p>
8.5.	<p>¿Cómo verificas la aplicación?</p> <p>ND.</p>

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

L

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>Acompañar / ayudar a los empleados de mi organización a conseguir los objetivos de la empresa. Contribuir a su desarrollo tanto personal como profesional.</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>En gran medida. Básicamente porque estamos cambiando el modelo. Antes el centro era el proceso y ahora lo es el empleado. Tratábamos por igual a todos. De la mano de Negocio estamos haciendo cosas muy buenas. Por ejemplo, contrastar la necesidad formativa con el cliente interno, pilotear los proyectos, buscar la mejora continua constantemente.</p>
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>Aquella que realmente, y subrayo, realmente da respuesta a la necesidad de formación que has identificado con independencia de la metodología, soporte tecnológico,...</p>
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>En alguna medida / en gran medida. Ahora mismo se entiende bien, como veníamos entendiéndolas. Sin embargo, creo que ahora estamos empezando a darle respuesta específica a sus necesidades.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>Implicarnos desde el principio con ellos para diagnosticar y contrastar la necesidad formativa. Ya estamos viendo sus borradores de la estrategia para el 2017...</p>
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>Muy alto. Aproximadamente el 85%. El resto excluido corresponde principalmente a la formación de carácter obligatorio, es decir, cumplimiento normativo.</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <p>Estamos trabajando en un cuadro de mando. Hasta ahora medíamos la actividad en términos de horas de formación, inversión media... Preparamos una memoria anual y algunos de esos datos se incorporan en la memoria de la Organización. Como datos relevantes, tras procesos de integración hemos alcanzado las 88 horas/empleado. En condiciones normales, y con nuestros empleados de España exclusivamente (casi 17.000) invertimos un 0,29 % de la masa salarial y dedicamos 21 h/empleado a la formación.</p>
4.4.	<p>Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?</p> <p>Sí. Es más, incluso negociamos con cliente interno para sugerir nuevas</p>

	<p>estrategias. A raíz de la compra de nuestra filial X. el número de personas que solicitaban formación de inglés pasó de 700 a 3.500 aproximadamente. Eso nos hizo buscar la eficiencia en la inversión.</p> <p>En otras ocasiones hacemos ver a nuestros clientes que su rol es el de ayudar a diagnosticar la situación que requiere nuestro foco y no a determinar la solución.</p>
5.	<p>Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?</p> <p>Totalmente. Aunque no en todas las acciones formativas. Sí, por ejemplo en programas de desarrollo directivo.</p>
5.1.	<p>¿Cómo?</p> <p>Al participante, sí. Se le comunican los objetivos didácticos. El HRBP comunica al manager sobre quienes de su equipo van a formarse/desarrollarse en temas de liderazgo. Se aprovecha para pedirles su compromiso.</p> <p>Contamos con un catálogo de formación en el que aparecen los objetivos didácticos de todos los programas.</p>
5.2.	<p>¿Con qué antelación?</p> <p>En función del programa de 1 a 1,5 meses.</p>
5.3.	<p>¿Qué se les pide que hagan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar el programa y sus objetivos al participante - Facilitar el tiempo a su colaborador para que participe en la acción formativa. - No interrumpir durante la acción formativa. Consensuar “ventanas” de comunicación. - Seguimiento de los planes de acción y planes de mejora para facilitar la transferencia.
6.	<p>¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?</p> <p>Totalmente.</p>
6.1.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento?</p> <p>No, aunque está en proceso. Hacia allí vamos. Sin embargo, en muchos casos son autoinscripciones.</p> <p>En ocasiones incorporamos técnicas de marketing, como el branding, a determinados programas como Emociona, Liderando el futuro,...</p>
6.2.	<p>¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización?</p> <p>Sí, tanto en los programas de management para los directivos como para los programas comerciales con planes de acción.</p>
6.3.	<p>¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes?</p>

	<p>Algunos sí, algunos no. Estamos en el inicio del proceso. Nos sirve para descargar la parte conceptual, para convertir en un proceso lo que sería una acción aislada.</p>
6.4.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia?</p> <p>Nos falta la continuidad en los programas. Y no solo la continuidad “académica” sino también la transferencia, verdadero objetivo que debemos alcanzar.</p>
6.5.	<p>¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje?</p> <p>No.</p>
7.	<p>¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?</p> <p>En gran medida. Lo estamos haciendo bien.</p>
7.1.	<p>¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización?</p> <p>Sí en cuanto a los objetivos didácticos. No en el resto. Tomo buena nota de ello.</p>
7.2.	<p>¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes?</p> <p>Sí.</p>
7.3.	<p>¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios)</p> <p>No necesariamente, dependerá de los objetivos didácticos que se persigan. Por ejemplo, si quiero una práctica de entrevistas de venta está claro que habrá más peso de actividades que de información,...</p>
7.4.	<p>¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa?</p> <p>Sí, o al menos es lo que pretendemos.</p>
7.5.	<p>¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?</p> <p>Sí, estamos en proceso. Dentro del rediseño de los cursos que estamos haciendo ahora, sí.</p>
7.6.	<p>¿Se evalúa el aprendizaje?</p> <p>Hay cursos con pruebas de evaluación, pero no permiten evaluar cuanto del aprendizaje es como consecuencia de la acción formativa. Formalmente, con pretest y examen final sólo tenemos los cursos de idiomas.</p>
7.7.	<p>¿Cómo lo verificas?</p> <p>Como acabo de explicar.</p>
8.	<p>¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto</p>

	<p>de trabajo una vez realizada la acción formativa?</p> <p>Estamos trabajando en ello. Se está incorporando. El compromiso de la transferencia es firme.</p>
8.1.	<p>¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?</p> <p>Sí, en algún caso. Como por ejemplo, el programa de desarrollo de directivos.</p>
8.2.	<p>¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia?</p> <p>Sí, a través del HRBP se les recuerda siempre en programas selectivos.</p>
8.3.	<p>¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?</p> <p>No.</p>
8.4.	<p>¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?</p> <p>No.</p>
8.5.	<p>¿Cómo verificas la aplicación?</p> <p>Seguimiento de indicadores. A través del cuadro de mando que estamos elaborando.</p>

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

M

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>A mi entender consiste en dar soporte, apoyar, impulsar los objetivos de negocio de la Organización en términos de desempeño de los colaboradores.</p> <p>La mejora de las competencias del colaborador es condición necesaria pero no suficiente. Es un factor higiénico.</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>En gran medida. Básicamente porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vamos más allá de necesidades de capacitación del tipo higiénicas y nos enfocamos en necesidades de rendimiento. - La calidad es un círculo virtuoso que se completa. - Potenciamos la transferencia, medimos el impacto a indicadores así como la satisfacción del cliente interno. - No nos limitamos a cumplir con lo que dicen los procesos ya que no es garantía de estar trabajando con calidad.
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>Es un sistema, un ciclo o circuito. Las acciones responden y están alineadas a los objetivos de negocio y contribuyen a los mismos impulsando.</p>
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>Totalmente.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>Tenemos carterizados a los clientes internos, asignándoles a los consultores internos que cuentan con mayor seniority a aquellos clientes internos con mayor peso específico en la organización. Uno de los criterios que seguimos es el número de personas que dependen de ellos aunque no es el único criterio ni tampoco el más fiable necesariamente.</p> <p>Contamos además con otras estrategias para acercarnos a Negocio. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisión de formación - Governance de la Universidad Corporativa - Rendición de cuentas trimestrales en cuanto a aportación de valor se refiere
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>Exceptuando el porcentaje de cumplimiento normativo, cada vez más alto debido a la cada vez mayor regulación en el sector, el resto todo está vinculado a la estrategia de negocio. Diría, pues, que alrededor del 80%.</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Balance Scorecard - Presentaciones formales de rendición de cuentas ante cliente interno - Memoria semestral del Área para cada cliente interno sobre la evaluación de la formación
4.4.	<p>Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?</p> <p>Sí, cada vez más forma parte de nuestra cultura. El Área de Transformación, que impulsa muchos de los cambios en la Organización, genera muchas de las necesidades.</p>
5.	<p>Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente?</p> <p>Totalmente.</p>
5.1.	<p>¿Cómo?</p> <p>Sí se comunica individualmente al participante. En cuanto a la comunicación directa a los managers es un área gris. Se hace alguna cosa, en algún programa específico, aunque no de manera sistemática.</p> <p>Se comunica a los principales clientes internos aunque poco a los jefes directos. Tan solo cuando existen proyectos del tipo Action Learning o estrategias de desarrollo estructuradas.</p>
5.2.	<p>¿Con qué antelación?</p> <p>En función del programa.</p>
5.3.	<p>¿Qué se les pide que hagan?</p> <p>Sobre todo refuerzo y seguimiento de actividades posteriores a la acción formativa y contempladas como estrategias de transferencia.</p>
6.	<p>¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso?</p> <p>En gran medida.</p>
6.1.	<p>¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento?</p> <p>No. Se comunica lo más importante aunque no se describen en términos de beneficios para el participante, área u organización.</p> <p>No se hacen referencia a los indicadores a los que se intenta impactar. Es una iniciativa que anoto como consecuencia de esta entrevista.</p>
6.2.	<p>¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización?</p> <p>No.</p>
6.3.	<p>¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes?</p>

	Sí, en aproximadamente un 75% de los programas como requisito previo.
6.4.	¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia? Sí, aunque no en todos los programas. Principalmente en los de habilidades (ventas, liderazgo, ...).
6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje? En algunos casos sí, aunque pocos. En concreto en un programa de liderazgo que otorgará la certificación a quien tenga mejoras en sus indicadores vinculados al programa.
7.	¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad? Totalmente.
7.1.	¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización? No. Aunque intentamos contar con representantes del cliente interno como instructores de manera que hablan el lenguaje finalista.
7.2.	¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes? Sí, cada vez más.
7.3.	¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios) Sí, cada vez más y mejor.
7.4.	¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa? Consideramos que somos un referente en la innovación en tecnología educativa. Utilizamos simuladores, clínicas, aprendizaje experiencial, mentoring,...
7.5.	¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo? Sí, aunque depende del programa/consultor.
7.6.	¿Se evalúa el aprendizaje? Sí, en un alto porcentaje. Con mecanismos diversos como son cuestionarios, entrevistas, pruebas, ...
7.7.	¿Cómo lo verificas? Está respondido en la anterior.
8.	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa? En gran medida.

8.1.	<p>¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?</p> <p>No en todos los casos. Hay llamadas, visitas de campo, protocolos de experiencia única,...</p>
8.2.	<p>¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia?</p> <p>En un 20% de los programas me atrevería a decir que sí.</p>
8.3.	<p>¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa?</p> <p>Institucionalizada, no.</p>
8.4.	<p>¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa?</p> <p>En Red de Ventas se utiliza el bono aunque no necesariamente va ligado al programa de formación y sí al desempeño y consecución del objetivo.</p> <p>Hay también reconocimientos públicos por dominio en concursos de conocimientos de productos pero no implica necesariamente la transferencia.</p>
8.5.	<p>¿Cómo verificas la aplicación?</p> <p>En campo. Deberíamos hacerlo más. Utilizamos entrevistas telefónicas, formularios en línea, cuadros resumen de resultados por punto de venta,...</p>

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

N

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>Considero que no es un único papel. Además de que la gente haga suficientemente bien lo que tienen que hacer. Preparar en anticipación, evitar accidentes, hacer una empresa atractiva a los candidatos, relación entre los diferentes empleados de la empresa,...</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>Totalmente. La evaluación de la reacción, o sea de la satisfacción de los participantes, indica que están satisfechos en un 8,1 sobre 10 en la formación técnica y un 8,5 sobre 10 en la de habilidades.</p> <p>Si lo analizamos por distintos colectivos, el directivo está satisfecho aunque echa en falta que se le ilumine en su función. En cuanto al técnico su satisfacción está incrementando progresivamente. Sobre el personal sindicalizado está contento con la formación pero no en cuanto a las condiciones de la misma (horarios,...)</p>
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>A aquella que cumple las necesidades/planteamientos que se han realizado. Hay, sin embargo, otras cosas que no se concretan, plantean o demandan, que no se tienen en cuenta.</p>
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>Totalmente.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>A través de la detección anual de formación. A continuación presentándoles la planificación, contando con ellos en la impartición y facilitándoles la retroalimentación derivada de la evaluación.</p> <p>En nuestra Organización, los Business Partners dependen de las unidades de Negocio, ellos son quienes les marcan los objetivos, bueno,...por lo que estamos descontentos desde Recursos Humanos ya que la colaboración y el trabajo en equipo no es el deseado.</p>
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>El 50% de la formación es técnica y de ella 1/3 estaría alineado con objetivos estratégicos.</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <p>Se recogen los datos vía SAP. A partir de los mismos se elabora el Informe anual de RRHH. Sobre todo aparecen datos más de actividad que de contribución.</p> <p>Adicionalmente dos veces al año se reúne el Comité de Formación para la planificación y revisión. Con los sindicatos la reunión se produce trimestralmente.</p>

	Contamos, además, con un cuadro de mando mensual.
4.4.	Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento? Sí, estamos en ello. Somos conscientes de la cada vez mayor necesidad de utilizar estrategias complementarias, o incluso sustitutivas.
5.	Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente? Totalmente.
5.1.	¿Cómo? En la convocatoria que se manda tanto al participante como a su jefe directo.
5.2.	¿Con qué antelación? Aproximadamente 15 días antes.
5.3.	¿Qué se les pide que hagan? Hay algunos casos, esporádicos eso sí, en que se les solicita que hablen jefe y colaborador antes de la acción formativa.
6.	¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso? En gran medida.
6.1.	¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento? Sí. Lo cuidamos bastante porque había bastante confusión. Ahora aplicamos mucho marketing y comunicación para generar las expectativas adecuadas.
6.2.	¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización? Sí, es más en algún caso en que se ha realizado han detectado que el curso no era necesario.
6.3.	¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes? Sí, para “calentar motores” antes del curso y con los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Armonizar contenidos - Homogeneizar grupos - Discriminar en procesos blended - Elevar el nivel de partida - Convalidar cursos
6.4.	¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia? Se hace post pero muy poco. Quiero implicar cada vez más al jefe porque incluso

	su tasa de respuesta de cuestionarios es más baja de lo que me gustaría.
6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje? En términos generales, no.
7.	¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad? Totalmente. Incluso estamos certificados externamente y auditados tanto interna como externamente.
7.1.	¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización? Sí, como te contaba antes hay unas convocatorias excelentes fruto del esfuerzo en marketing de formación. Además de ser buenos, hay que parecerlos.
7.2.	¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes? Sí, se propone y se solicita durante el curso. Parte del trabajo propio que se lleve a cabo o no se lleve.
7.3.	¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios) Sí, en términos generales aunque haciendo un ejercicio de autocrítica tal vez debamos mejorar en el feedback.
7.4.	¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa? Se intenta hacer así en la mayoría de las ocasiones poniendo como prioridad que sea lo más práctico posible.
7.5.	¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo? Sí se contemplan. Otra cosa es que luego se lleven a la práctica o se realice el seguimiento.
7.6.	¿Se evalúa el aprendizaje? Sí.
7.7.	¿Cómo lo verificas? Como te decía antes aplicamos mucho el pretest, esto nos da la oportunidad de valorarlo en los cursos técnicos, de cumplimiento normativo y, en especial, en las certificaciones.
8.	¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa? En gran medida.
8.1.	¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?

	Sí, desde la convocatoria y a través del jefe directo.
8.2.	¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia? Sí.
8.3.	¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa? Sí, otra cosa es que se realice.
8.4.	¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa? No, salvo casos excepcionales indicado por el jefe directo.
8.5.	¿Cómo verificas la aplicación? A partir de la observación directa del jefe. Además, mandamos el cuestionario de evaluación de la transferencia del aprendizaje al jefe directo aunque, lamentablemente, lo responden poco.

**Transcripción de las ideas clave recogidas de la entrevista
semiestructurada con el DIRECTIVO**

O

1.	<p>¿Cuál diría que es el papel de la Formación en la empresa?</p> <p>Apoyar en la implantación de la estrategia de la compañía en todos sus aspectos. Gracias a nuestra nueva Universidad Corporativa, en la que todas sus iniciativas están alineadas a los objetivos estratégicos de la Organización, intentamos contribuir a superar los distintos retos.</p>
2.	<p>¿Considera que la Formación que se realiza en su Organización es de Calidad? ¿Por qué?</p> <p>Totalmente. El 80% de nuestra formación es tecnológica que, en nuestro caso, está vinculada a Negocio. Contamos con una alta satisfacción y más ahora, a partir de los diferentes planes de carrera recientemente definidos.</p>
3.	<p>¿A qué llama Formación de Calidad?</p> <p>A aquella que cumple con los objetivos de la Compañía y del profesional. Experiencia positiva y retorno al puesto diferencial en términos de aplicación.</p>
4.	<p>¿Las necesidades de negocio están bien entendidas y los resultados de la formación están claramente definidos y son medibles?</p> <p>Totalmente.</p>
4.1.	<p>¿Qué proceso sigue para acercarse a Negocio?</p> <p>A través de los órganos de gobierno de la Universidad Corporativa contamos con un espónsor para cada escuela. El espónsor aporta expertos que se convierten en instructores y, a su vez, en portavoces del sentir de los participantes en las acciones formativas.</p> <p>El proceso de detección de necesidades analiza aquellas derivadas del Plan Estratégico. La propia estructura de RRHH a través de los HRBP reciben las diferentes demandas del cliente interno.</p> <p>Además, también tenemos un canal de comunicación abierto con los sindicatos.</p>
4.2.	<p>¿Qué porcentaje del Plan de Formación está ligado a Objetivos y/o Proyectos Estratégicos?</p> <p>100% desde el alineamiento al Plan Estratégico y la creación de la Universidad Corporativa aunque pensándolo mejor siempre hay algo de <i>compliance</i> tipo PRL, protección de datos, ...a título testimonial.</p>
4.3.	<p>¿Dónde se recogen los indicadores de resultados medidos?</p> <p>Memoria corporativa (sostenibilidad Dow Jones). Memoria de formación. Tenemos pendiente la carterización, el reuniograma y el sistema de reporte, aunque ya contamos con un balance scorecard en el que cada Escuela ha identificado sus respectivos KPIs más relevantes.</p>
4.4.	<p>Antes de proponer formación, ¿se contemplan otras medidas que pueden impactar en el objetivo de rendimiento?</p>

	No desde la Universidad Corporativa aunque sí en la Dirección de Gestión del Talento.
5.	Los objetivos que persiguen las acciones formativas, ¿son comunicados a los participantes y a los managers oportunamente? Totalmente.
5.1.	¿Cómo? Todos los cursos tienen una ficha en el catálogo de formación. Para inscribir al curso el jefe lo hace personalmente y tiene la información a su alcance. Tenemos previsto hacerlo todo, en un futuro próximo, a través de Success Factors. En proyectos especiales, de carácter estratégico, ponemos especial atención al marketing de la formación.
5.2.	¿Con qué antelación? En el momento de la inscripción del curso.
5.3.	¿Qué se les pide que hagan?
6.	¿La formación, y en consecuencia, el aprendizaje es considerado como un proceso? En gran medida.
6.1.	¿Se contempla en el proceso una fase previa con una invitación al curso motivadora, “comercial” en términos de mejora de rendimiento? Sí, gradualmente. En programas estratégicos se cuida especialmente la comunicación. Sin embargo podemos decir que es un reto y que estamos evolucionando. Nos interesa mucho la experiencia del empleado y prevemos crecer como mancha de aceite progresivamente con videoclips informativos, gamificación... presentar formalmente la Universidad Corporativa a través de estos medios que acabo de describir. Incluso los itinerarios y vías de carrera. Darle mucha más importancia la marketing de la formación.
6.2.	¿Se anima a realizar una entrevista jefe/colaborador para hablar de los objetivos de aprendizaje y de la organización?
6.3.	¿Un pre-Work para homogeneizar e incrementar el nivel de entrada de los participantes? Sí, estratégicos. Programas de liderazgo corporativos. Desde semanas antes se les implica activamente con actividades prework.
6.4.	¿Se contempla en el proceso una fase posterior con estrategias para facilitar la transferencia? Aún no pero lo tenemos previsto para el próximo ejercicio.
6.5.	¿Medidas de reconocimiento desplazadas hasta la evidencia de la aplicación del aprendizaje?

	No porque aún no estamos midiendo la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.
7.	<p>¿Hasta qué punto los programas cumplen los requisitos de un diseño de calidad?</p> <p>Totalmente.</p>
7.1.	<p>¿Información sobre qué gana el participante aprendiendo y en qué le beneficia en su trabajo y a la Organización?</p> <p>Estamos diseñando todo de nuevo. Involucrando al cliente interno. Revisando contenidos, clasificándolos entre recomendables y obligatorios identificando expertos internos y favoreciendo la gestión del conocimiento.</p>
7.2.	<p>¿Se contextualizan casos, anécdotas, etc. a la realidad de los participantes?</p> <p>En los cursos presenciales, sí. En elearning, no tanto. En habilidades buscamos mix entre las escuelas de negocio y las consultoras para obtener lo mejor del mundo académico y del real.</p>
7.3.	<p>¿Existe una correcta combinación entre contenido, actividad y feedback? (se reparte a tercios)</p> <p>Sí, aunque no como política. Piensa que la Universidad Corporativa ha sido inaugurada formalmente en octubre del 2016. Se prevé seguir mejorando de cara al 2017 en todas las líneas de trabajo.</p>
7.4.	<p>¿Se aplica la estrategia formativa más adecuada para cada tipo de programa?</p> <p>Sí, claro. Otra cosa es que se pretende avanzar cualitativamente de cara al próximo ejercicio.</p>
7.5.	<p>¿Se contemplan estrategias de transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo?</p> <p>No. Ni tan siquiera la medimos.</p>
7.6.	<p>¿Se evalúa el aprendizaje?</p> <p>Sí, principalmente en tecnología, idiomas. Esto representa en más del 50% de la actividad que llevamos a cabo. Además, también lo hacemos en toda la formación elearning con un post-test aunque somos conscientes que por falta de pretest no estamos evaluando la acción formativa sino el nivel de conocimientos del participante.</p>
7.7.	<p>¿Cómo lo verificas?</p> <p>Post-test.</p>
8.	<p>¿En qué medida se asegura/facilita la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo una vez realizada la acción formativa?</p> <p>En alguna medida.</p>
8.1.	<p>¿Se recuerda a los participantes los compromisos de transferencia?</p> <p>En programas corporativos de liderazgo que cuentan con un plan de acción.</p>

	Además, hay proyectos de innovación, con compromisos de aplicación que se defienden delante de un tribunal. En estos momentos tenemos más de 30 proyectos con seguimiento cercano.
8.2.	¿Se recuerda al jefe su papel de agente facilitador de transferencia? Sí, ocasionalmente. Principalmente en el seguimiento aunque también como miembros de los tribunales o incluso como mentores de los proyectos mientras están elaborándose.
8.3.	¿Está institucionalizada la entrevista jefe/colaborador con posterioridad a la realización de la acción formativa? No, aunque considero que sería deseable.
8.4.	¿Existe algún sistema de reconocimiento para la transferencia exitosa? Pretendemos poner en valor al contribuidor. Incluso en el logo de la Universidad Corporativa, en la U, aparecen fotos de los diferentes contribuidores. Pretendemos, por política, destacar a todos los que contribuyen a que esta organización sea día a día mejor.
8.5.	¿Cómo verificas la aplicación? ND.

ANEXO V.

FORMATO DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN EMPLEADO

EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

1	¿Cuántos empleados hay en su empresa?		empleados
---	---------------------------------------	--	-----------

2	¿Qué promedio anual de horas de formación realiza cada empleado en su empresa?		Horas/año.
---	--	--	------------

3	¿Cuál es la proporción de costes salariales anuales (aproximadamente) que su empresa invierte en formación?		%
---	---	--	---

4	¿Qué objetivos pretende satisfacer la formación en su empresa? Señale tres opciones preferentes.		
	4.1	Facilitar la consecución de los objetivos organizacionales	
	4.2	Facilitar a los trabajadores la realización de sus funciones	
	4.3	Anticiparse a nuevas exigencias de los puestos de trabajo	
	4.4	Desarrollar el potencial de sus trabajadores	
	4.5	Seleccionar personal	
	4.6	Resolver problemas	
	4.7	Motivar al personal de la organización	
	4.8	Mejorar y/o cambiar los procesos de gestión de la empresa	
	4.9	Acoger al nuevo personal	
	4.10	Otros:	

5	¿Cuál considera Ud. que es el motivo por el que se evalúa la formación en su empresa? Señale tantas opciones como sean necesarias.		
	5.1	Comprobar que se han alcanzado los objetivos	
	5.2	Ganar credibilidad	
	5.3	Justificar la inversión en formación	
	5.4	Involucrar al resto de la empresa	
	5.5	Otros:	

6	¿En su empresa se evalúa la satisfacción de los participantes en la acción formativa?		%
	Sí	En caso afirmativo, indique en qué porcentaje del total de acciones formativas se realiza	
	No	En caso negativo, explique por qué no se realiza la evaluación. Señale tantas opciones como sean necesarias	
	6.1	Dificultad asociada a la medición de ciertos factores	
	6.2	Falta de recursos (humanos, económicos, ...)	
	6.3	Falta de conocimientos sobre evaluación	
	6.4	Miedo a los resultados	
	6.5	Falta de apoyo de la Dirección de la Organización	
	6.6	Conformismo	
	6.7	Las empresas no demandan evaluación de la formación a los consultores o formadores externos	
	6.8	Otros:	

7	¿Qué herramientas se utilizan para evaluar la satisfacción de los participantes? (Señale con una X en qué momento las utiliza)			
		Durante el curso	Al finalizar el curso	Al cabo de un tiempo
7.1	Cuestionarios			
7.2	Entrevistas individuales			
7.3	Reuniones grupales			
7.4	Contactos informales			
7.5	Observación			
7.6	Entrevistas a personas del entorno profesional de los participantes			
7.7	Otros:			

8	¿Qué aspectos se toman en consideración en la evaluación de la satisfacción de los participantes? (Señale tantas opciones como sean necesarias)		
8.1	Contenido del curso		
8.2	Formador		
8.3	Metodología utilizada		
8.4	Condiciones en que se ha desarrollado la acción formativa (horario, aulas, etc.)		
8.5	El grupo (integración, participación,...)		
8.6	Otros:		

9	¿Quién realiza la evaluación de la satisfacción de los participantes?		
9.1	El formador		
9.2	El Departamento de Formación		
9.3	Un consultor externo		
9.4	Otros:		

10	¿A quién se comunican los resultados de la evaluación de la satisfacción de los participantes?		
10.1	A los participantes		
10.2	Al formador		
10.3	Al Departamento de Formación		
10.4	Al jefe del participante		
10.5	A Dirección General		

11	¿En su empresa se evalúa si los participantes han alcanzado los objetivos didácticos de la acción formativa?		%
Sí	En caso afirmativo, indique en qué porcentaje del total de acciones formativas se realiza		
No	En caso negativo, explique por qué no se realiza la evaluación. Señale tantas opciones como sean necesarias		
11.1	Dificultad asociada a la medición de ciertos factores		
11.2	Falta de recursos (humanos, económicos, ...)		
11.3	Falta de conocimientos sobre evaluación		
11.4	Miedo a los resultados		
11.5	Falta de apoyo de la Dirección de la Organización		
11.6	Conformismo		
11.7	Las empresas no demandan evaluación de la formación a los consultores o formadores externos		
11.8	Otros:		

12	¿Qué herramientas se utilizan para evaluar si los participantes han alcanzado los objetivos didácticos de la acción formativa? (Señale con una X en qué momento las utiliza)			
		Durante el curso	Al finalizar el curso	Al cabo de un tiempo
12.1	Cuestionarios o pruebas escritas para medir los conocimientos			
12.2	Técnicas de observación			
12.3	Estudio de casos			
12.4	Exposiciones orales o escritas			
12.5	Entrevistas			
12.6	Otros:			

13	¿Quién realiza la evaluación del aprendizaje de los participantes?	
13.1	El formador	
13.2	El Departamento de Formación	
13.3	Un consultor externo	
13.4	Otros:	

14	¿A quién se comunican los resultados de la evaluación del aprendizaje de los participantes? (Señale tantas opciones como sean necesarias)	
14.1	A los participantes	
14.2	Al formador	
14.3	Al Departamento de Formación	
14.4	Al jefe del participante	
14.5	A Dirección General	

15	¿En su empresa se evalúa la aplicación al puesto de trabajo de los aprendizajes adquiridos en la formación?	%
Sí	En caso afirmativo, indique en qué porcentaje del total de acciones formativas se realiza	

No	En caso negativo, explique por qué no se realiza la evaluación. Señale tantas opciones como sean necesarias	
15.1	Dificultad asociada a la medición de ciertos factores	
15.2	Falta de recursos (humanos, económicos, ...)	
15.3	Falta de conocimientos sobre evaluación	
15.4	Miedo a los resultados	
15.5	Falta de apoyo de la Dirección de la Organización	
15.6	Conformismo	
15.7	Las empresas no demandan evaluación de la formación a los consultores o formadores externos	
15.8	Otros:	

16	¿Qué herramientas se utilizan para evaluar la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo? (Señale tantas opciones como sean necesarias)	
16.1	Observación de la conducta en el trabajo	
16.2	Entrevista al participante en la formación	
16.3	Opiniones de supervisores	
16.4	Opiniones de los compañeros	

16.5	Resultados de la evaluación del desempeño	
16.6	Cuestionarios	
16.7	Muestras de trabajo	
16.8	Otros:	

17	¿Quién realiza la evaluación de la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo?	
17.1	El formador	
17.2	El Departamento de Formación	
17.3	Un consultor externo	
17.4	Otros:	

18	¿A quién se comunican los resultados de la evaluación de la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo? (Señale tantas opciones como sean necesarias)	
18.1	A los participantes	
18.2	Al formador	
18.3	Al Departamento de Formación	
18.4	Al jefe del participante	
18.5	A Dirección General	

19	¿En su empresa se evalúan las mejoras que se han producido como resultado de la formación?	%
Sí	En caso afirmativo, indique en qué porcentaje del total de acciones formativas se realiza	

No	En caso negativo, explique por qué no se realiza la evaluación. Señale tantas opciones como sean necesarias	
19.1	Dificultad asociada a la medición de ciertos factores	
19.2	Falta de recursos (humanos, económicos, ...)	
19.3	Falta de conocimientos sobre evaluación	
19.4	Miedo a los resultados	
19.5	Falta de apoyo de la Dirección de la Organización	
19.6	Conformismo	
19.7	Las empresas no demandan evaluación de la formación a los consultores o formadores externos	
19.8	Otros:	

20	¿En qué tipo de acciones se evalúan las mejoras que se han producido en la empresa como resultado de la formación? Por favor, especifique:

21	¿Qué procedimiento se utiliza para evaluar las mejoras que se han producido en la empresa como resultado de la formación? Por favor, especifique:

22	¿Quién realiza la evaluación de las mejoras que se producen en la empresa como resultado de la formación?	
22.1	El formador	
22.2	El Departamento de Formación	
22.3	Un consultor externo	
22.4	Otros:	

23	¿A quién se comunican los resultados de la evaluación de las mejoras que se producen en la empresa como resultado de la formación? (Señale tantas opciones como sean necesarias)	
23.1	A los participantes	
23.2	Al formador	
23.3	Al Departamento de Formación	
23.4	Al jefe del participante	
23.5	A Dirección General	

24	¿Qué criterios se siguen para seleccionar los Programas formativos en los que se evalúa el ROI?

25	Indique por favor en qué porcentaje evalúa cada nivel los programas formativos que se realizan en su empresa:	0%	1%- 25%	26%- 50%	51%- 75%	76%- 100%
25.1	Satisfacción de los participantes en la acción formativa					
25.2	Alcance de los objetivos didácticos de la acción formativa					
25.3	Aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo					
25.4	Mejoras que se han producido en la empresa como resultado de la formación					
25.5	Retorno de la inversión de la Formación (ROI)					

ANEXO VI.

RESPUESTAS TABULADAS DEL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

1	¿Cuántos empleados hay en su empresa?	Nº	empleados
----------	--	-----------	------------------

DIRECTIVO A	17.000
DIRECTIVO B	30.000
DIRECTIVO C	25.000
DIRECTIVO D	10.000
DIRECTIVO E	38.500
DIRECTIVO F	15.500
DIRECTIVO G	13.000
DIRECTIVO H	32.000
DIRECTIVO I	100.000
DIRECTIVO J	10.000
DIRECTIVO K	24.000
DIRECTIVO L *	16.500
DIRECTIVO M *	40.000
DIRECTIVO N	30.000
DIRECTIVO O	37.000

TOTAL	438.500	empleados
MEDIA	29.233	empleados

*	Sólo son los empleados en España. Excluye al resto de países en que están implantados.
----------	--

2	¿Qué promedio anual de horas de formación realiza cada empleado en su empresa?	Nº	Horas/año.
---	--	----	------------

DIRECTIVO A	30
DIRECTIVO B *	-
DIRECTIVO C	50
DIRECTIVO D **	48
DIRECTIVO E **	44
DIRECTIVO F	39
DIRECTIVO G	58,1
DIRECTIVO H	10
DIRECTIVO I	22
DIRECTIVO J	25
DIRECTIVO K	45
DIRECTIVO L	21
DIRECTIVO M	60
DIRECTIVO N	41
DIRECTIVO O	33,7

MEDIA	37.62	Horas/año.
--------------	--------------	-------------------

*	DIRECTIVO B: No facilita el dato por el incremento de formación autogestionada, deslocalizada o con estrategias 70/20.
**	DIRECTIVO D: Datos medios aunque con elevada dispersión entre lo que es el punto de venta respecto al Corporativo. DIRECTIVO E: Datos relativos a España. En el resto de países la media baja significativamente.

3	¿Cuál es la proporción de costes salariales anuales (aproximadamente) que su empresa invierte en formación?	X	%
----------	--	----------	----------

DIRECTIVO A	2%
DIRECTIVO B	-
DIRECTIVO C	-
DIRECTIVO D	-
DIRECTIVO E	1%
DIRECTIVO F	1%
DIRECTIVO G	-
DIRECTIVO H	0,3%
DIRECTIVO I	-
DIRECTIVO J	1,5%
DIRECTIVO K	-
DIRECTIVO L	-
DIRECTIVO M	1,5%
DIRECTIVO N	4,95%
DIRECTIVO O	2,77%

MEDIA *	-	%
----------------	----------	----------

*	No calculo la media por la elevada negativa a facilitar este dato argumentando razones varias como confidencialidad, desconocimiento, heterogeneidad en la manera de calcularlo, actividad excluida en el cómputo, ...
----------	--

4	¿Qué objetivos pretende satisfacer la formación en su empresa? Señale tres opciones preferentes.	
4.1	Facilitar la consecución de los objetivos organizacionales	
4.2	Facilitar a los trabajadores la realización de sus funciones	
4.3	Anticiparse a nuevas exigencias de los puestos de trabajo	
4.4	Desarrollar el potencial de sus trabajadores	
4.5	Seleccionar personal	
4.6	Resolver problemas	
4.7	Motivar al personal de la organización	
4.8	Mejorar y/o cambiar los procesos de gestión de la empresa	
4.9	Acoger al nuevo personal	
4.10	Otros:	

Opción	DIRECTIVO															Nº
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
4.1	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	14
4.2	X			X	X	X	X	X	X	X		X		X		10
4.3		X	X	X			X	X	X		X	X	X	X	X	11
4.4		X			X					X	X	X	X		X	7
4.5																-
4.6											X					1
4.7																-
4.8			X			X		X								3
4.9	X															1
4.10																-
											*	*				

*	Los DIRECTIVOS K y L respondieron cuatro alternativas en lugar de las tres solicitadas
---	--

5	¿Cuál considera Ud. que es el motivo por el que se evalúa la formación en su empresa? Señale tantas opciones como sean necesarias.	
5.1	Comprobar que se han alcanzado los objetivos	
5.2	Ganar credibilidad	
5.3	Justificar la inversión en formación	
5.4	Involucrar al resto de la empresa	
5.5	Otros:	

Opción	DIRECTIVO															Nº
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
5.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	14
5.2								X		X			X	X		4
5.3		X		X	X	X		X	X	X	X		X			9
5.4		X						X					X			3
5.5					*			**				**	**			

*	Mejorar acciones futuras que se lleven a cabo. Alinear con el Balance Scorecard.
**	Garantizar transferencia.
***	Valorización de la calidad de los contenidos, de los formadores, de la propuesta de oferta formativa relacionada con la temporalidad de la necesidad de negocio / de desarrollo personal.
****	Demostrar el valor que aportamos.

6	¿En su empresa se evalúa la satisfacción de los participantes en la acción formativa?	%
Sí	En caso afirmativo, indique en qué porcentaje del total de acciones formativas se realiza	

		DIRECTIVO y %														
Sí		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
		10	10	10	65	99	10	10	10	10	85	10	10	10	90	10
		0	0	0			0	0	0	0		0	0	0		0

		DIRECTIVO y %														
Sí		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
		10	10	10	65	99	10	10	10	10	85	10	10	10	90	10
		0	0	0			0	0	0	0		0	0	0		0
No	En caso negativo, explique por qué no se realiza la evaluación. Señale tantas opciones como sean necesarias															
6.1	Dificultad asociada a la medición de ciertos factores															
6.2	Falta de recursos (humanos, económicos, ...)															
6.3	Falta de conocimientos sobre evaluación															
6.4	Miedo a los resultados															
6.5	Falta de apoyo de la Dirección de la Organización															
6.6	Conformismo															
6.7	Las empresas no demandan evaluación de la formación a los consultores o formadores externos															
6.8	Otros:															

		DIRECTIVO														Nº	
Opción		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
6.1																	
6.2																	
6.3																	
6.4																	
6.5																	
6.6																	
6.7																	
6.8																	

7		¿Qué herramientas se utilizan para evaluar la satisfacción de los participantes? (Señale con una X en qué momento las utiliza)		
		Durante el curso	Al finalizar el curso	Al cabo de un tiempo
7.1	Cuestionarios	C, G, L	A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O	A, C, D
7.2	Entrevistas individuales		A	C, M
7.3	Reuniones grupales		B, E, J	G, M, O
7.4	Contactos informales	B, E, K, M	A, D, E, H, I, J, M, N	E, G, H, M, N
7.5	Observación	D, I, M	J, M	
7.6	Entrevistas a personas del entorno profesional de los participantes		M	C, G, M, N
7.7	Otros: Valoración del mando			D

		Durante el curso	Al finalizar el curso	Al cabo de un tiempo
7.1	Cuestionarios	3	15	3
7.2	Entrevistas individuales		1	2
7.3	Reuniones grupales		3	3
7.4	Contactos informales	4	8	5
7.5	Observación	3	2	
7.6	Entrevistas a personas del entorno profesional de los participantes		1	4
7.7	Otros:			1

8	¿Qué aspectos se toman en consideración en la evaluación de la satisfacción de los participantes? (Señale tantas opciones como sean necesarias)	
8.1	Contenido del curso	
8.2	Formador	
8.3	Metodología utilizada	
8.4	Condiciones en que se ha desarrollado la acción formativa (horario, aulas, etc.)	
8.5	El grupo (integración, participación,...)	
8.6	Otros:	

Opción	DIRECTIVO															Nº	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
8.1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
8.2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
8.3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
8.4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	14
8.5	X			X	X		X	X	X		X	X	X		X	X	10
8.6					*		**					**	**	**			5
												*	**	**	*		

*	Las que se incluyen en la evaluación de la Fundación Tripartita.
**	Recomendación de la sesión.
***	Valor que aporta la Formación al puesto actual o a su proyección profesional futura.
****	Posibilidades de poner en práctica lo aprendido.
*****	Utilidad de la Formación y satisfacción global del curso.

9	¿Quién realiza la evaluación de la satisfacción de los participantes?	
9.1	El formador	
9.2	El Departamento de Formación	
9.3	Un consultor externo	
9.4	Otros:	

Opción	DIRECTIVO															Nº	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
9.1					X			X						X		3	
9.2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
9.3			X		X											2	
9.4																-	

10	¿A quién se comunican los resultados de la evaluación de la satisfacción de los participantes?	
10.1	A los participantes	
10.2	Al formador	
10.3	Al Departamento de Formación	
10.4	Al jefe del participante	
10.5	A Dirección General	

Opción	DIRECTIVO															N°
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
10.1		X	X				X					X			X	5
10.2	X	X	X	X	X				X		X	X	X	X	X	11
10.3	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	13
10.4		X	X										X		X	4
10.5		X	X		X			X		X			X		X	7
							*							**		2

*	A Dirección de Personas, a Dirección Comercial, a Agrupaciones.
**	A la Dirección de RRHH. De forma individual a los jefes de los participantes.

11	¿En su empresa se evalúa si los participantes han alcanzado los objetivos didácticos de la acción formativa?	%
Sí	En caso afirmativo, indique en qué porcentaje del total de acciones formativas se realiza	

Sí	DIRECTIVO y %														
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	40	100	70	65	15	-	80	75	-	65	29	sí	100	55	80

No	En caso negativo, explique por qué no se realiza la evaluación. Señale tantas opciones como sean necesarias	F	I	L
11.1	Dificultad asociada a la medición de ciertos factores	X	X	
11.2	Falta de recursos (humanos, económicos, ...)	X		
11.3	Falta de conocimientos sobre evaluación			
11.4	Miedo a los resultados			
11.5	Falta de apoyo de la Dirección de la Organización	X		
11.6	Conformismo			
11.7	Las empresas no demandan evaluación de la formación a los consultores o formadores externos			
11.8	Otros:			

12	¿Qué herramientas se utilizan para evaluar si los participantes han alcanzado los objetivos didácticos de la acción formativa? (Señale con una X en qué momento las utiliza)			
		Durante el curso	Al finalizar el curso	Al cabo de un tiempo
12.1	Cuestionarios o pruebas escritas para medir los conocimientos	K	B, C, D, E, H, I, J, K, L, M, N, O	A, C, E, G
12.2	Técnicas de observación	N	A, N	D, M
12.3	Estudio de casos	K	B, J, K, M	
12.4	Exposiciones orales o escritas	K	A, K, L, M	M
12.5	Entrevistas			C
12.6	Otros: - Cuestionario a responsables - Proyectos de fin de curso basados en datos y situaciones de la empresa		K	G

		Durante el curso	Al finalizar el curso	Al cabo de un tiempo
12.1	Cuestionarios o pruebas escritas para medir los conocimientos	1	12	4
12.2	Técnicas de observación	1	2	2
12.3	Estudio de casos	1	4	-
12.4	Exposiciones orales o escritas	1	4	1
12.5	Entrevistas	-	-	1
12.6	Otros:	-	1	1

13	¿Quién realiza la evaluación del aprendizaje de los participantes?	
13.1	El formador	
13.2	El Departamento de Formación	
13.3	Un consultor externo	
13.4	Otros:	

Opción	DIRECTIVO															Nº
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
13.1		X			X		X	X			X			X	X	7
13.2	X		X	X	X		X	X	X	X		X	X		X	11
13.3					X		X					X				3
13.4																

*	Al jefe directo.
---	------------------

14	¿A quién se comunican los resultados de la evaluación del aprendizaje de los participantes? (Señale tantas opciones como sean necesarias)	
14.1	A los participantes	
14.2	Al formador	
14.3	Al Departamento de Formación	
14.4	Al jefe del participante	
14.5	A Dirección General	

Opción	DIRECTIVO															N°
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
14.1		X	X		X						X			X	X	6
14.2	X	X	X								X			X		3
14.3	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	13
14.4	X	X	X				X	X				X		X	X	8
14.5		X	X		X		X	X		X						6
														*		

*	A cada cliente interno respectivo.
---	------------------------------------

15	¿En su empresa se evalúa la aplicación al puesto de trabajo de los aprendizajes adquiridos en la formación?	%
Sí	En caso afirmativo, indique en qué porcentaje del total de acciones formativas se realiza	

DIRECTIVO y %															
Sí	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	40	100	70	65	15	-	10	25	-	30	-	100	30	80	100

No	En caso negativo, explique por qué no se realiza la evaluación. Señale tantas opciones como sean necesarias	
15.1	Dificultad asociada a la medición de ciertos factores	
15.2	Falta de recursos (humanos, económicos, ...)	
15.3	Falta de conocimientos sobre evaluación	
15.4	Miedo a los resultados	
15.5	Falta de apoyo de la Dirección de la Organización	
15.6	Conformismo	
15.7	Las empresas no demandan evaluación de la formación a los consultores o formadores externos	
15.8	Otros:	

Opción	DIRECTIVO															Nº
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
15.1						X			X		X					3
15.2						X										1
15.3																
15.4						X										1
15.5																
15.6																
15.7																
15.8																

16	¿Qué herramientas se utilizan para evaluar la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo? (Señale tantas opciones como sean necesarias)	
16.1	Observación de la conducta en el trabajo	
16.2	Entrevista al participante en la formación	
16.3	Opiniones de supervisores	
16.4	Opiniones de los compañeros	
16.5	Resultados de la evaluación del desempeño	
16.6	Cuestionarios	
16.7	Muestras de trabajo	
16.8	Otros:	

Opción	DIRECTIVO															Nº
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
16.1	X			X					X				X	X		5
16.2													X	X		2
16.3	X		X	X	X				X	X			X		X	8
16.4			X													1
16.5	X	X							X	X			X	X	X	7
16.6		X			X					X	X	X			X	6
16.7																
16.8								*			**				** *	3

*	Asociándolo a proyectos prácticos y acciones comerciales reales.
**	Se envía un cuestionario al participante y al jefe del participante a los 3 meses de haber finalizado la formación.
***	El jefe cumplimenta un cuestionario y el empleado otro.

17	¿Quién realiza la evaluación de la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo?	
17.1	El formador	
17.2	El Departamento de Formación	
17.3	Un consultor externo	
17.4	Otros:	

Opción	DIRECTIVO															Nº
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
17.1					X										X	2
17.2	X	X	X	X	X		X	X		X			X			9
17.3												X				1
17.4	*						**	*			**	**	**	*	*	8

*	El jefe directo.
**	Agrupaciones involucradas.
***	El propio participante y el jefe.
****	El propio participante y el manager en algunos programas.
*****	Consultores internos del Negocio, área de Calidad, de Transformación...

18	¿A quién se comunican los resultados de la evaluación de la aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo? (Señale tantas opciones como sean necesarias)	
18.1	A los participantes	
18.2	Al formador	
18.3	Al Departamento de Formación	
18.4	Al jefe del participante	
18.5	A Dirección General	

Opción	DIRECTIVO															Nº
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
18.1		X	X		X							X				4
18.2	X	X	X		X									X		5
18.3	X	X	X	X	X		X			X	X	X	X	X	X	12
18.4	X	X	X	X	X		X	X				X	X	X		10
18.5		X	X	X	X			X		X					X	7

*	A Dirección de Personas, a Dirección Comercial, a Agrupaciones.
**	También se informa al Negocio o Área Corporativa que ha solicitado la formación, ha seleccionado a los participantes y asume los costes.
***	A RRHH de cada Negocio correspondiente.

19	¿En su empresa se evalúan las mejoras que se han producido como resultado de la formación?	%
Sí	En caso afirmativo, indique en qué porcentaje del total de acciones formativas se realiza	

		DIRECTIVO y %													
Sí	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	40	30	70	0	50	0	10	10	0	0	0	0	25	0	100

No	En caso negativo, explique por qué no se realiza la evaluación. Señale tantas opciones como sean necesarias	
19.1	Dificultad asociada a la medición de ciertos factores	
19.2	Falta de recursos (humanos, económicos, ...)	
19.3	Falta de conocimientos sobre evaluación	
19.4	Miedo a los resultados	
19.5	Falta de apoyo de la Dirección de la Organización	
19.6	Conformismo	
19.7	Las empresas no demandan evaluación de la formación a los consultores o formadores externos	
19.8	Otros:	

		DIRECTIVO														Nº
Opción	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
19.1						X					X					1
19.2						X										1
19.3																
19.4																
19.5						X										1
19.6																
19.7																
19.8				*										**		2

20	¿En qué tipo de acciones se evalúan las mejoras que se han producido en la empresa como resultado de la formación? Por favor, especifique:
-----------	---

A	Acciones de especial impacto como el Programa de Experiencia Cliente.
B	Sistemática Venta.
C	En los proyectos de transformación e internalización de actividades.
D	Fundamentalmente en temas conductuales que afectan al clima organizacional y al clima en equipos.
E	Técnica / Comercial.
F	
G	En acciones en las cuales podemos asociar una acción de transferencia y asociarlo a un hito económico.
H	Desarrollo de habilidades, liderazgo, etc...
I	
J	No aplica.
K	Se ha realizado para programas puntuales por cuya relevancia y particularidad se ha podido evaluar: programas relacionados con la seguridad, programas comerciales, ...
L	En el modelo actual en programas de desarrollo y liderazgo.
M	Formación en procesos, en ventas, en liderazgo, ...
N	
O	Se realiza un análisis de todas las acciones de formación llevadas a cabo en el año a través del proceso de gestión de desempeño, que incorpora un plan individual de desarrollo.

21	¿Qué procedimiento se utiliza para evaluar las mejoras que se han producido en la empresa como resultado de la formación? Por favor, especifique:
-----------	--

A	Encuestas a cliente. (mejoras en NPS)
B	Evolución datos.
C	Seguimiento de KPIs identificados previamente en el diseño del proyecto formativo.
D	Vinculación de mejoras en las evaluaciones (especialmente en 360° donde se ve la evolución que ha existido en la percepción de los colaboradores y también en la encuesta de clima y de compromiso donde se ve cómo han evolucionado las apreciaciones sobre los líderes, mandos directos, etc, ... que afectan claramente al clima.
E	Cuestionario ad hoc, entrevistas grupales. Resultados.
F	
G	<ul style="list-style-type: none"> a) Definimos la mejora en el caso de que se haya producido. b) Identificamos el margen neto del producto unitario. c) Obtenemos el margen general. d) Calculamos la cuenta de resultados.
H	Entrevistas, workshops,...
I	
J	No aplica.
K	No se evalúa en todos los programas, únicamente en algunos. No tenemos un procedimiento sistematizado. La fórmula ha sido específica para cada programa donde se ha realizado de una manera distinta en cada caso.
L	Evaluación inicial, plan de desarrollo, seguimiento posterior.
M	Se definen indicadores de mejora y se correlacionan con los procesos formativos.
N	
O	Evaluación de los participantes, grado de participación, análisis de la transferencia al puesto.

22	¿Quién realiza la evaluación de las mejoras que se producen en la empresa como resultado de la formación?	
22.1	El formador	
22.2	El Departamento de Formación	
22.3	Un consultor externo	
22.4	Otros:	

Opción	DIRECTIVO															Nº
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
22.1		X														1
22.2	X	X	X	X	X		X	X				X				8
22.3				X			X						X			3
22.4	*						**					**	**			

*	El departamento cliente.
**	Agrupaciones implicadas.
***	Manager y Responsable de RRHH de la Unidad.
****	Las áreas especializadas del Negocio, por ejemplo, el área de indicadores financieros que registra los resultados de ventas, productividad, capilaridad, ...

23	¿A quién se comunican los resultados de la evaluación de las mejoras que se producen en la empresa como resultado de la formación? (Señale tantas opciones como sean necesarias)	
23.1	A los participantes	
23.2	Al formador	
23.3	Al Departamento de Formación	
23.4	Al jefe del participante	
23.5	A Dirección General	

Opción	DIRECTIVO															Nº
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
23.1		X	X		X							X				3
23.2	X	X	X		X											4
23.3	X	X	X	X	X		X					X	X			8
23.4		X	X		X		X				X					5
23.5	X			X	X		X	X			X		X		X	8

*	A Dirección de Personas, a Dirección Comercial, a Agrupaciones.
**	Al Negocio y en algunos casos a la Dirección General.
***	A través de la memoria anual.

24	¿Qué criterios se siguen para seleccionar los Programas formativos en los que se evalúa el ROI?
-----------	--

A	Impacto estratégico. Disponibilidad de indicadores.
B	
C	Impacto en el negocio y en los objetivos de la compañía. Aunque cabe destacar que no los convertimos en unidades monetarias así que nos quedamos en el nivel 4.
D	No evaluamos ROI.
E	Actualmente no evaluamos ROI. A futuro Comercial/Ventas.
F	
G	En los programas de alto impacto o mayor relevancia que acompañan el proceso de transformación de la Organización.
H	No se evalúa ROI.
I	
J	Inversión elevada / Larga duración. Criticidad de la formación.
K	La relevancia del tema en nuestro negocio. La inversión destinada al programa formativo. La viabilidad de llevar a cabo la medición.
L	En la revisión de programas realizada se están asignando KPIs de resultado de negocio en los que es posible hacerlo.
M	Volumen, áreas del negocio, impacto esperado. No siempre se usa la metodología ROI en sentido estricto.
N	
O	

25		Indique por favor en qué porcentaje evalúa cada nivel los programas formativos que se realizan en su empresa:				
		0%	1%- 25%	26%- 50%	51%- 75%	76%- 100%
25.1	Satisfacción de los participantes en la acción formativa					A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O
25.2	Alcance de los objetivos didácticos de la acción formativa	F	E	K	C, J, N	D, G, H, I, L, M, O
25.3	Aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo	F, I	E, G	A, J, M, N	C, D, H	L, O
25.4	Mejoras que se han producido en la empresa como resultado de la formación	E, F, J, N	A, D, G, I, M		C, H, O	
25.5	Retorno de la inversión de la Formación (ROI)	E, F, I, L, N	A, D, G, M	C, J, O	H	

25.1	Satisfacción de los participantes en la acción formativa					14
25.2	Alcance de los objetivos didácticos de la acción formativa	1	1	1	3	7
25.3	Aplicación del aprendizaje al puesto de trabajo	2	2	4	3	2
25.4	Mejoras que se han producido en la empresa como resultado de la formación	4	5	-	3	
25.5	Retorno de la inversión de la Formación (ROI)	5	4	3	1	

ANEXO VII.

FICHAS DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA



Datos Generales

Razón social:	Aguas de Barcelona, Empresa Metropolitana de Gestión del Ciclo Integral del Agua, S A
Nombre comercial:	Aguas de Barcelona /AGBAR
Sector:	Suministro de agua
No. Promedio de colaboradores:	10.932 Plantilla media consolidada (Sociedad General de Aguas de Barcelona) 973 Trabajadores
Propiedad:	Público-privada
Sede:	España
Presencia global:	Actividades en 24 países (Sociedad General de Aguas de Barcelona)
Sitio web:	http://www.aiguesdebarcelona.cat

Datos Comerciales

Clientes:	25,6M de personas servidas (Sociedad General de Aguas de Barcelona) Ofrece servicio a cerca de 3 millones de personas en los municipios del área metropolitana de Barcelona.
Redes:	
Solvencia:	

Ranking:

Formación en la empresa

Estrategia:

Para Agar, la formación permite descubrir y desarrollar el talento de las personas que forman parte de la empresa. Gracias a la mejora continua de las capacidades y competencias de todas ellas, es posible alcanzar los objetivos de la compañía. La formación facilita, en este sentido, la transmisión de conocimientos y valores clave dentro de la organización.

Principios de formación:

- Personas, apostando por la propia responsabilidad en el desarrollo profesional, favoreciendo la máxima actualización de competencias profesionales y generando confianza para afrontar los nuevos desafíos y cambios organizativos.
- Contenidos adaptados, mediante una oferta especializada de carácter técnico y competencial.
- Metodologías adecuadas, mediante la búsqueda continua de soluciones de aprendizaje, apoyándose en las nuevas tecnologías para todos sus modelos y procesos.
- Diversidad, considerando a todos los colectivos mediante una oferta compatible con la situación personal de cada participante.

Tipo de formación:

Presencial y on line

Acción de formación:

Cuentan con una **Escuela de Agua** que configura programas de capacitación y desarrollo con el objetivo de disponer de profesionales mejor preparados para afrontar los retos del agua.

Las **soluciones formativas** se integran en este centro de conocimiento especializado en la capacitación en el ámbito del agua y del medio ambiente que ofrece programas formativos de máster, posgrado, formación profesional y formación in-Company en colaboración con

	prestigiosas universidades y centros educativos
Inversión en formación:	
Alcance:	<p>231.783 horas de formación presencial en 2015 139.787 horas de formación e-learning en 2015</p> <p>42.582 horas totales de formación 43,8 horas de formación por trabajador</p>

Referencia:

<http://www.agbar.es/es/quienes-somos>

<http://www.aiguesdebarcelona.cat/quienes-somos>

http://desarrollosostenible.suezspain.es/uploads/img/FORMACI%C3%93N_1.pdf

http://www.aiguesdebarcelona.cat/documents/2950762/3517884/resum_executiu_AB.pdf/fab8c82c-24dd-4bd8-874e-2d45b249af12

http://www.aiguesdebarcelona.cat/documents/2950762/3517884/resum_executiu_AB.pdf/fab8c82c-24dd-4bd8-874e-2d45b249af12

<http://www.agbar.es/es/comunicacion/noticias/118/agbar-mantiene-un-comportamiento-satisfactorio-en-sus-resultados-operativos-de-2013>

<http://www.agbar.es/es/comunicacion/noticias/118/agbar-mantiene-un-comportamiento-satisfactorio-en-sus-resultados-operativos-de-2013>

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA



Datos Generales

Razón social:	Banco de Sabadell, S.A.
Nombre comercial:	Banco Sabadell
Sector:	Financiero
No. Promedio de colaboradores:	Total plantilla del Grupo 26.090 16.869 Plantilla nacional 9.221 Plantilla internacional
Propiedad:	Privada
Sede:	España
Presencia global:	2.791 oficinas
Sitio web:	https://www.bancsabadell.com

Datos Comerciales

Clientes:	11,4 millones de clientes
Redes:	
Solvencia:	Total activos - millones de € 205.842,8 Beneficio neto - millones de € 646,9 A 31 de diciembre de 2015, los activos de Banco Sabadell eran de 208.628 millones de euros.
Ranking:	Banco Sabadell ocupa una posición destacada en el mercado de banca personal y empresarial.

Formación en la empresa

<p>Estrategia:</p>	<p>Banco Sabadell garantiza la igualdad de oportunidades en la relación que mantiene con sus empleados: selección, formación, promoción, condiciones de trabajo.</p> <p>Banco Sabadell ha desarrollado en 2015 un modelo de aprendizaje adaptado a las necesidades de cada empleado y orientado a su crecimiento y desarrollo profesional.</p> <p>El banco ha seguido apostando por el programa LAUDE, reconocimiento a la formación interna aplicable al puesto de trabajo mediante el cual la Universidad de Barcelona acredita la formación realizada con titulaciones universitarias según el programa y la función desempeñada.</p>
<p>Tipo de formación:</p>	<p>Presencial y on line</p>
<p>Acción de formación:</p>	<p>Del nuevo modelo de aprendizaje cabe destacar las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un nuevo modelo de aprendizaje del idioma inglés, más flexible y personalizado. • La Escuela Comercial enfocada a la transformación y sostenibilidad del programa de desarrollo comercial. • El Programa Grow Up para Directores de oficina orientado al desarrollo del liderazgo de las personas. • La plataforma digital BS Business School, consolidada durante 2015 como un canal de valor y desarrollo de los directivos que persigue la mejora de su visión global y el aprovechamiento de sinergias con el resto de los miembros del colectivo.
<p>Inversión en formación:</p>	<p>Del 100% de la inversión, el 19,86% se destina a la Formación y educación</p>
<p>Alcance:</p>	<p>Un promedio de 21,0 horas de formación por trabajador</p>

Referencia:

<https://www.bancsabadell.com/cs/Satellite/SabAtl/>

<https://www.grupbancsabadell.com/CA-es/>

https://www.grupbancsabadell.com/es/XTD/INDEX/?url=/es/PERSONAS/NUESTROS_EM_PLEADOS/?menuid=9630&language=es

https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_Sabadell



FICHA TÉCNICA DE EMPRESA

Datos Generales

Razón social:	Bankia, S.A
Nombre comercial:	Bankia
Sector:	Financiero
No. Promedio de colaboradores:	Alrededor de 13.490 empleados
Propiedad:	Privada
Sede:	España, Madrid
Presencia global:	1.898 oficinas en el mundo
Sitio web:	http://www.bankia.com

Datos Comerciales

Clientes:	354.670 accionistas
Redes:	
Solvencia:	204.496 millones de euros en activos totales
Ranking:	3.362 ranking nacional 1.122 ranking Madrid
Capital social:	998.240.581 €

Formación en la empresa

Estrategia:	Impulsar las capacidades clave de las personas, sincronizando las acciones formativas, con las prioridades del banco y asociando procesos de medición de transferencia a resultados.
Tipo de Formación:	No especificado.
Acción de Formación:	La promoción de la gestión de los clientes PyMEs. Formación específico asociado al cambio tecnológico. La Formación sobre ámbitos específicos.
Inversión en Formación:	No especificado.
Alcance:	Horas de Formación: Directivos 2,15% Mandos intermedios 26,00% Resto 71,85%

Referencia:

<http://www.bankia.com/es/quienes-somos/sobre-nosotros/origen/>

<http://www.bankia.com/recursos/doc/corporativo/20120924/gobierno-corporativo/informe-anual-de-gobierno-corporativo-de-2015.pdf>

<http://ranking-empresas.economista.es/BANKIA-INVERSIONES-FINANCIERAS.html>

<http://www.bankia.com/es/gestion-responsable/grupos-de-interes/empleados/>

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA



Datos Generales

Razón social:	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
Nombre comercial:	BBVA
Sector:	Financiero
No. Promedio de colaboradores:	137. 968 empleados
Propiedad:	Privada
Sede:	España
Presencia global:	Presencia en los 5 continentes, en 37 países.
Sitio web:	www.bbva.com/es/

Datos Comerciales

Clientes:	66 millones de clientes
Redes:	
Solvencia:	3.752 millones de euros
Ranking:	Los premios Randstad reconocieron a BBVA como la empresa más activa para trabajar en España. Mejor Banco de América Latina Mejor Banco de España Mejor Banco de México

Formación en la empresa

Estrategia:	Se valora que los órganos sociales tengan una composición adecuada y diversa, combinando personas que cuenten con la experiencia y conocimiento del Grupo, sus negocios, y el sector financiero en general, con otras que tengan Formación, competencias, conocimientos y experiencia en otros ámbitos y sectores que permitan lograr el adecuado equilibrio en la composición de los órganos sociales para su mejor funcionamiento y desempeño de sus funciones.
Tipo de Formación:	Herramienta e-learning, aulas virtuales, web streaming, videoconferencias y dispositivos móviles como el Campus iPad.
Acción de Formación:	Formación en materia de cumplimiento y la identificación, evaluación y mitigación de eventuales riesgos de cumplimiento
Inversión en Formación:	34 millones de euros de inversión anual en Formación de empleados.
Alcance:	49 Horas de Formación al año por empleado.

Referencia:

<https://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbvain2015/es/>

<http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbva2015/es/lq/isp.html?s=presencia%20>

<https://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/micros/bbvain2015/es/lo-mas-relevante/bbva-en-cifras/?s=FORMACION>

<http://www.observatoriorh.com/formacion/bbva-invertira-42-millones-de-euros-en-formacion-para-sus-empleados.html>

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA



Datos Generales

Razón social:	Cepsa, Compañía Española de Petróleos, S.A.U.
Nombre comercial:	Cepsa
Sector:	Energético
No. Promedio de colaboradores:	10.000 profesionales
Propiedad:	Privada
Sede:	España
Presencia global:	Presencia en los 5 continentes Presencia en 12 países
Sitio web:	http://www.cepsa.com

Datos Comerciales

Clientes:	
Accionista:	IPIC único accionista del 100%
Solvencia:	267.574.941 millones de euros
Ranking:	Cuarto grupo industrial español por volumen de facturación

Formación en la empresa

Estrategia:	Modelo de desarrollo y gestión del talento. Movilidad en todas sus vertientes, funcional y geográfica.
Tipo de Formación:	
Acción de Formación:	Programa de Desarrollo Gerencial. Programa Graduados. Conocimiento del negocio y del sector energético. Competencias y habilidades conductuales. Habilidades de Gestión y Dirección de Equipos. Movilidad internacional.
Inversión en Formación:	
Alcance:	Anualmente, se realizan más de 400.000 horas de Formación.

Referencia:

http://www.cepsa.com/cepsa/Quienes_somos/La_compania/

http://www.cepsa.com/stfls/CepsaCom/Coorp_Accionistas/Ficheros_accionistas/Estatutos%20CEPSA%20actualizados%2027%20septiembre%202011.pdf

http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_251013.pdf

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA

Datos Generales

Razón social:	Ferrovial
Nombre comercial:	Ferrovial
Sector:	Infraestructuras
No. Promedio de colaboradores:	Más de 74.000 empleados
Propiedad:	Público - privada
Sede:	España
Presencia global:	Presencia en más de 15 países
Sitio web:	http://www.ferrovial.com/es/

Datos Comerciales

Clientes:	
Redes:	
Solvencia:	289 millones de euros en flujo de operaciones
Ranking:	Top 50 de EEUU y Europa

Formación en la empresa

Estrategia:	Universidad Corporativa Ferroviaria SUMMA. Movilidad internacional.
Tipo de Formación:	
Acción de Formación:	Desarrollo de Formación técnica, habilidades y liderazgo Canales de desarrollo experiencial (Coaching, Mentoring, movilidad temporal, visitas a negocios y un largo etcétera).
Inversión en Formación:	La inversión en Formación supone el 0,22% de las ventas de Ferrovial, lo que representa una inversión por empleado cercana a 300 euros.
Alcance:	En 2015 más de 4.000 participantes. En promedio 22 horas por empleado.

Referencia:

<http://www.ferrovial.com/es/compania/sobre-nosotros/>

<http://informeanualintegrado2015.ferrovial.com/ferrovial-2015#capital-social-contribucion-social-y-gestion-fiscal-responsable>

<http://www.ferrovial.com/es/nuestras-personas/por-que-ferrovial/>

<http://informeanualintegrado2015.ferrovial.com/assets/archivos/paginas/7783633-FERROVIAL-EN-2015.pdf>

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA



Datos Generales

Razón social:	Grifols Movaco, S.A.
Nombre comercial:	Grifols
Sector:	Farmacéutico y Hospitalario
No. Promedio de colaboradores:	Aproximadamente 14.700 empleados.
Propiedad:	Privada
Sede:	Barcelona, España.
Presencia global:	Presencia en los 5 continentes. Presencia en 20 países.
Sitio web:	www.grifols.com

Datos Comerciales

Redes:	La compañía cuenta con una extensa red de centros de donación en Estados Unidos que garantizan un suministro de plasma de calidad para la elaboración de tratamientos con proteínas plasmáticas.
Solvencia:	Capital social asciende a la cifra de 119.603.705 euros. € 3.934,6 M +17,3% DE CRECIMIENTO
Ranking:	Ranking Nacional: Posición 397 Ranking Provincial: Posición 71 de Barcelona Ranking Global Pharma Companies: Posición 40

Formación en la empresa

Estrategia:	Grifols Academy of Plasmapheresis y Grifols Academy of Professional Development
Tipo de Formación:	Presencial y On line
Acción de Formación:	Grifols Academy of Plasmapheresis: Programa College for America Grifols Academy of Professional Development: <ul style="list-style-type: none"> • Programas de Formación en desarrollo de habilidades. • Programas y ofertas de Formación en desarrollo de liderazgo. • Programas de acogida. • Actos institucionales relacionados con Formación o eventos para público interno y externo.
Inversión en Formación:	Inversión de capital total: 53.760 USD Actividades de Formación: 2.072.311 USD
Alcance:	Número de cursos/seminarios organizados: 246 Número de horas de Formación: 28,231 Número de participantes: 1554

Referencia:

<http://www.grifols.com/es/web/international/home>

<http://informes.grifols.com/documents/14109934/14394482/2015-academy-report-esp/837370df-0e77-442a-8e06-a0eda298b630>

http://informes.grifols.com/documents/14109934/14394466/grifols_resum_2015_es/7e69b0a7-eef3-4730-a870-dbe4556ab913

<http://www.grifols.com/es/web/informes/about-grifols>

<http://www.rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=5454>



FICHA TÉCNICA DE EMPRESA

Datos Generales

Razón social:	Iberdrola, S.A
Nombre comercial:	Iberdrola
Sector:	Energético
No. Promedio de colaboradores:	28.498 empleados
Propiedad:	Privado
Sede:	España
Presencia global:	Presencia en cerca de 30 países
Sitio web:	https://www.iberdrola.es

Datos Comerciales

Clientes:	33.80 millones de usuarios
Redes:	
Solvencia:	4.752.652.500 euros
Ranking:	Líder mundial en energías renovables.

Formación en la empresa

<p>Estrategia:</p>	<p>La visión estratégica de Iberdrola se orienta hacia tres metas: el crecimiento, la rentabilidad y el desarrollo integral de los recursos humanos.</p> <p>Modelo de Aprendizaje 70 / 20 / 10</p> <p>Iberdrola apuesta por un modelo de aprendizaje que conjunta experiencia (70%), relaciones (20%) y formación (10%).</p> <p>La formación es clave en la política de recursos humanos pues lo consideran un elemento esencial para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El perfeccionamiento profesional para el desempeño del puesto de trabajo. • La adecuación de los recursos humanos a los cambios tecnológicos y organizativos. • La adaptación de los nuevos empleados a la compañía. • Un mejor desarrollo profesional, creando expectativas de promoción.
<p>Tipo de formación:</p>	<p>Presencial Versión móvil de e-leaders</p>
<p>Acción de formación:</p>	<p>Las acciones se encuentran en su Política de Gestión del Conocimiento, que tiene como finalidad de aumentar la eficiencia operativa gracias al uso apropiado del capital intelectual y al diseño y gestión de los siguientes Programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Programa de Formación a Directivos. • El Programa de Liderazgo. • El Programa de Desarrollo de Competencias. <p>Cuentan además, con el Campus Iberdrola, centro de conocimiento e innovación orientado a impulsar el talento.</p>
<p>Inversión en formación:</p>	<p>De la inversión a los diferentes programas, el 14% está destinado a la educación y formación.</p> <p>En el caso del programa internacional de becas, por ejemplo, en el 2015 se asignaron 11 millones de euros.</p>

Alcance:

Iberdrola impartió a lo largo de 2015 alrededor de un millón de horas de formación a sus empleados.

En promedio, cada empleado recibió alrededor de 38 horas de formación en el transcurso del año.

Referencia:

https://www.iberdrola.es/webibd/gc/prod/es/doc/IA_InformeSostenibilidad15.pdf

<https://www.iberdrola.es/conocenos/una-gran-empresa/>

<https://www.iberdrola.com/personas-talento/desarrolla-carrera/fomento-formacion>

https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es_ES/inversores/docs/IA_InformeIntegrado16.pdf



FICHA TÉCNICA DE EMPRESA

Datos Generales

Razón social:	Iberia líneas aéreas de España, S.A
Nombre comercial:	Iberia
Sector:	Aeronáutica
No. Promedio de colaboradores:	18.500 empleados
Propiedad:	Privado
Sede:	España
Presencia global:	Cuenta con 890 destinos debido a sus 13 aerolíneas
Sitio web:	https://www.iberdrola.es

Datos Comerciales

Clientes:	Más de 100 clientes en todo el mundo
Redes:	
Solvencia:	
Ranking:	Líder en rutas que unen Europa con América Latina

Formación en la empresa

Estrategia:	Modelo de Formación que parte de la necesidad de formar en cualificaciones específicas que no se encuentran fácilmente en el mercado.
Tipo de Formación:	Campus Iberia. Plataforma de e-learning Wikiberia
Acción de Formación:	Contenido formativo ligado a: Desarrollo de las competencias asociadas a la ocupación. Desarrollo profesional futuro. Alineación con los objetivos estratégicos de la compañía.
Inversión en Formación:	Anualmente se realiza una gran inversión en materia de Formación y desarrollo gestionada por la Dirección de Personas, que coordina y elabora el plan de Formación conjunto de la compañía.
Alcance:	9,230 cursos desarrollados, más de 90,000 alumnos, lo que implica más de 30, 000 horas de Formación.

Referencia:

<http://www.iberia.com/web/obsmenu.do?menuId=ONERED>

<http://grupo.iberia.es/portal/site/WebCorporativa/menuitem.307fe70adf193cd16e1f7671f34e51ca/>

<http://grupo.iberia.es/corporativa/InformeAnual/MEMORIAS/master%20esp/sources/index-83.html>

**indra**

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA

Datos Generales

Razón social:	Indra Sistemas, S.A.
Nombre comercial:	Indra
Sector:	Desarrollo de tecnologías y soluciones propias
No. Promedio de colaboradores:	37.000 profesionales
Propiedad:	Privado
Sede:	Madrid
Presencia global:	Presencia local en 46 países y proyectos en más de 140 países.
Sitio web:	https://www.indracompany.com

Datos Comerciales

Clientes:	
Redes:	
Solvencia:	En el ejercicio 2015 tuvo ingresos de 2.850 millones de euros
Ranking:	En 2016 reconocidos por Universum como la empresa más atractiva para trabajar en España en la industria del software y las Tecnologías de la Información. Reconocidos por Merco como una de las empresas con mayor capacidad para atraer y retener talento.

	Galardonados con el Celtic-Plus Innovation Award 2016 al mejor proyecto europeo de I+D; entre otros.
--	--

Formación en la empresa

Estrategia:	<p>Para Indra, la única ventaja competitiva perdurable reside en el talento de los profesionales; por lo tanto apuestan por la formación como herramienta de desarrollo profesional. Cuentan con profesionales con talento y les ayudan a crecer y a destacar en su área.</p> <p>Valoran el esfuerzo de sus profesionales, les motivan para que sigan ayudando a afrontar los desafíos más complejos del mercado.</p> <p>El modelo de gestión del talento se basa en tratamiento individualizado, la atención a la diversidad (de capacidades, ambiciones e intereses) como motor de la innovación y a una cultura de la formación continua y del esfuerzo.</p>
Tipo de formación:	Presencial y virtual
Acción de formación:	<p>Indra ofrece una propuesta de valor diferencial para el candidato y el profesional.</p> <p>El talento se gestiona a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Gestión de Carrera • Plan General de Desarrollo • Programas especiales de formación y desarrollo • Plan de formación para Juniors • Plan de reorientación tecnológica • Compartiendo conocimiento (autoformación y aprendizaje colaborativo) • Programa Start Tech • Formación virtual
Inversión en formación:	
Alcance:	Las horas de formación recibidas aumentan a un ritmo del 17 % anual.

Más de 24 horas de formación por profesional.
945.746 horas de formación recibidas.

Referencia:

<http://www.indracompany.com/>

<http://www.indracompany.com/es/search/site/formaci%C3%B3n>

http://www.indracompany.com/sites/default/files/03_informedegestion-v6-20140427_1.pdf

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA



Datos Generales

Razón social:	Caixa Bank, S.A
Nombre comercial:	La Caixa
Sector:	Financiero
No. Promedio de colaboradores:	32.235 empleados
Propiedad:	Privada
Sede:	España
Presencia global:	Más de 5.000 oficinas Cerca de 9.500 cajeros
Sitio web:	https://www.caixabank.com

Datos Comerciales

Clientes:	14 millones de clientes en España
Redes:	
Solvencia:	341.363 millones de euros de activo total
Ranking:	Mejor Banca privada de España en 2016 y 2015

Formación en la empresa

Estrategia:	Formación continuada. La actualización permanente de conocimientos profesionales favorece el desarrollo de las capacidades de los empleados y empleadas y de su carrera profesional, además de garantizar un mejor servicio al cliente.
Tipo de Formación:	Plataforma de e-learning: Virtaula Virtaula fomenta reúne la inteligencia colectiva de los empleados y empleadas de CaixaBank y se convierte en un espacio para compartir la documentación propia y las buenas prácticas.
Acción de Formación:	Formación interna. Formación externa. Ayudas de estudios.
Inversión en Formación:	No especificado.
Alcance:	Las personas que trabajan en CaixaBank son el pilar fundamental de su actividad y su principal activo.

Referencia:

https://www.caixabank.com/informacioncorporativa/datosclave_es.html

https://www.caixabank.com/informacioncorporativa/premiosyreconocimientos_es.html

https://portal.lacaixa.es/general/informacionlegal_es.html

https://www.caixabank.com/responsabilidadcorporativa/empleados/desarrolloprofesional_es.html

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA



Datos Generales

Razón social:	Mapfre, S.A.
Nombre comercial:	Mapfre
Sector:	Seguros
No. Promedio de colaboradores:	36,778 empleados
Propiedad:	Privada
Sede:	España
Presencia global:	Presencia en los 5 continentes Presencia en 51 países 14,780 oficinas en el mundo
Sitio web:	https://www.mapfre.com

Datos Comerciales

Clientes:	Más de 34 millones de clientes
Redes:	80,000 intermediarios
Solvencia:	Más de 26,700 millones de euros anuales
Ranking:	Top 10 en España Top 20 en Aseguradoras de EEUU

Formación en la empresa

Estrategia:	Modelo global de Formación a través de la Universidad Corporativa MAPFRE
Tipo de Formación:	Presencial y On line
Acción de Formación:	Formación técnica y comercial. Formación transversal. Escuela de liderazgo. Escuela de desarrollo profesional.
Inversión en Formación:	Alrededor de 15 millones de euros anuales.
Alcance:	Más de 220.000 inscripciones a cursos presenciales y virtuales, Formación con una duración media por empleado de casi 40 horas.

Referencia:

<https://www.mapfre.com/corporativo-es/acerca-mapfre/quienes-somos/>

https://www.mapfre.com/corporativo-es/images/resumen-del-informe-anual-2015_tcm884-179483.pdf

<http://www.elmundodemapfre.com/revista85/personas-revista85.html>



FICHA TÉCNICA DE EMPRESA

Datos Generales

Razón social:	Repsol Petróleo, S.A
Nombre comercial:	Repsol
Sector:	Energético
No. Promedio de colaboradores:	Más de 27.000 empleados
Propiedad:	Pública
Sede:	España
Presencia global:	Presencia en más de 40 países
Sitio web:	https://www.repsol.com

Datos Comerciales

Clientes:	
Redes:	
Solvencia:	4.531.832.536 importe proveedores
Ranking:	Primer lugar en ranking nacional

Formación en la empresa

Estrategia:	Gestión integrada del proceso de Formación. People Review (situación actual, visión de futuro y acciones de desarrollo). Centro Superior de Formación (Repsol).
Tipo de Formación:	
Acción de Formación:	Plan de desarrollo y carrera, tanto de gestión como técnica individual. Programas ofrecidos en el Centro Superior de Formación: PgCert Ingeniería del Petróleo. PgCert Petróleo Geoscience. PgCert Evaluación y Gestión de reservas Programas de Maestría en exploración de petróleo, gas y producción (E & P) y Refinería, Petroquímica y Gas (RPG).
Inversión en Formación:	
Alcance:	Más de 2.281 movilidades dentro de la compañía, 12% del total de personas de Repsol y han recibido Formación un 92,4% de la plantilla. (Datos de 2014)

Referencia:

https://www.repsol.com/creatividad/responsabilidad_corporativa/Informe_sostenibilidad_2015_ESP.pdf

https://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/perfil-compania/

<http://ranking-empresas.economista.es/REPSOL-PETROLEO.html>

https://www.repsol.com/es_es/corporacion/empleo/que-te-ofrecemos/desarrollo-profesional/

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA



Datos Generales

Razón social:	Sacyr Construcción S.A.
Nombre comercial:	Sacyr
Sector:	Construcción
No. Promedio de colaboradores:	Más de 22.383 empleados
Propiedad:	Público
Sede:	España
Presencia global:	Presencia en los 5 continentes. Presencia en más de 20 países.
Sitio web:	http://www.sacyr.com

Datos Comerciales

Clientes:	
Solvencia:	370 millones de euros beneficio neto. 26.845 millones de euros de cartera.
Ranking:	

Formación en la empresa

Estrategia:	La Formación es concebida como una herramienta estratégica de gestión del talento, apoyo al cambio y de refuerzo a la misión corporativa, se trata, por tanto, de “una palanca generadora de valor”.
Tipo de Formación:	Presencial, a distancia y on line.
Acción de Formación:	Se elabora anualmente un Plan de Formación teniendo en cuenta, principalmente, tres fuentes de información: <ul style="list-style-type: none">• Demanda formativa de los empleados.• Resultados de la evaluación del desempeño (Programa Entrevista Anual de Desarrollo –EAD-).• Encuesta de Necesidades Formativas.
Inversión en Formación:	Más de 200,000 euros anuales.
Alcance:	Más de 100 horas de Formación en las diferentes categorías: directivo, mandos medios, personal especializado y el resto del personal.

Referencia:

<http://www.sacyr.com/>

[http://www.sacyr.com/es_es/images/Informe Anual Integrado Sacyr 2014 tcm29-21137.pdf](http://www.sacyr.com/es_es/images/Informe%20Anual%20Integrado%20Sacyr%202014%20tcm29-21137.pdf)

[http://www.sacyr.com/es_es/images/Sacyr%202016%20-%20ESP tcm29-25472.pdf](http://www.sacyr.com/es_es/images/Sacyr%202016%20-%20ESP%20tcm29-25472.pdf)

http://www.sacyr.com/informes/InformeRSC2011/es/05_seleccion_formacion_y_desarrollo_02.htm

FICHA TÉCNICA DE EMPRESA

Datos Generales

Razón social:	Telefónica, S.A
Nombre comercial:	Telefónica
Sector:	Telefonía
No. Promedio de colaboradores:	125.000 empleados
Propiedad:	Privado
Sede:	España
Presencia global:	Presencia en 21 países
Sitio web:	https://www.telefonica.com

Datos Comerciales

Clientes:	Más de 322 millones de clientes
Redes:	
Solvencia:	38.315 millones de euros enero-septiembre 2016
Ranking:	Cotiza en varios de los principales mercados bursátiles del mundo.

Formación en la empresa

<p>Estrategia:</p>	<p>Para Telefónica, uno de los retos más relevantes para una compañía competitiva en el mundo de las nuevas tecnologías es la atracción y retención del mejor talento y para ello, se ofrece una carrera profesional cuyo objetivo es, por un lado, tratar de cumplir con las inquietudes y aspiraciones de los profesionales y, además, alinearse con los retos, a medio y largo plazo, de la Compañía.</p> <p>Por eso, es importante ser un buen lugar para trabajar donde los profesionales se sientan valorados, incentivados y potenciando su formación y desarrollo.</p>
<p>Tipo de formación:</p>	<p>Formación presencial (Universitas y cursos especializados) y formación online (programas de e-learning).</p>
<p>Acción de formación:</p>	<p>Se diseña un escenario alineado con las necesidades del negocio y de cada empleado, a través de la gestión de diferentes programas globales de desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Young Leaders Program. • Programa Desarrollo Gerentes de Alto Potencial. • Rotaciones Internacionales. • Planes de desarrollo individual (PDi).
<p>Inversión en formación:</p>	<p>Durante el año 2015, se invirtió un total de 43 millones de euros en distintas acciones.</p>
<p>Alcance:</p>	<p>3.986.368 horas de capacitación.</p>

Referencia:

https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/quienes_somos

https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/2015_capitulo6_es.pdf/c02eb97

[7-56b5-465d-8f0e-1cbab4b50901](https://www.telefonica.com/documents/153952/13347843/2015_capitulo6_es.pdf/c02eb977-56b5-465d-8f0e-1cbab4b50901)

