

- [43] ORTEGA Y GASSET, J. *Idem*.
- [44] ORTEGA Y GASSET, J. *Idem*.
- [45] ORTEGA Y GASSET, J. *Idem*.
- [46] «La convivencia, la comunicación —y si se quiere llamarlo así, la comunidad—, consiste siempre en que un alma individual, por tanto, responsable y personal, (...) se pone en relación con otra vida individual que es también sujeto responsable, alguien determinado. No se puede convivir si no es con otra persona, con quien es alguien» (Conferencia *El hombre y la gente*, dictada en el Teatro Pradera de Valladolid, no incluida en *Obras Completas*. Ortega y Gasset, *El hombre y la gente*, Revista de Occidente (1988) Madrid, Alianza Editorial, Apend. III, p. 284).
- [47] SUÁREZ NORIEGA, G. o.c., p. 116.
- [48] ORTEGA Y GASSET, J. El peligro que es el Otro y la sorpresa que es el Yo, *El hombre y la gente*, O.C., VII, pp. 174-175.
- [49] ORTEGA Y GASSET, J. La vida inter-individual. Nosotros-Tu-Yo, *El hombre y la gente*, O.C., VII, p. 152.
- [50] ORTEGA Y GASSET, J. El peligro que es el Otro y la sorpresa que es el Yo, *El hombre y la gente*, O.C., VII, p. 175.
- [51] ORTEGA Y GASSET, J. *Ibidem*, O.C., VII, p. 180.
- [52] ORTEGA Y GASSET, J. De nuevo la idea de generación, *En torno a Galileo*, O.C. V, pp. 59 ss.
- [53] SUÁREZ NORIEGA, G. o.c., p. 156.
- [54] ORTEGA Y GASSET, J. La historia del bibliotecario. El siglo XV, *Misión del bibliotecario*, O.C., V, p. 218.
- [55] ORTEGA Y GASSET, J. A «Historia de la Filosofía» de E. Bréhier, O.C., VI, p. 399; también *La misión del bibliotecario*, O.C., V, p. 219.
- [56] Ver por ejemplo ORTEGA Y GASSET, J. *Historia como sistema y del imperio romano* (1941), O.C., VI, p. 37.
- [57] Cfr. SÁNCHEZ CÁMARA, I. o.c., pp. 86-87. Para las características de los usos sociales, puede verse *El hombre y la gente*, O.C., VII, pp. 77, 211 ss y 224, e *Historia como sistema*, *Historia como sistema y del imperio romano* (1941), O.C., VI, pp. 37 ss.
- [58] ORTEGA Y GASSET, J. Meditación del saludo. El hombre, animal etimológico. Qué es un uso, *El hombre y la gente*, O.C., VII, p. 215.
- [59] ORTEGA Y GASSET, J. *Ibidem*, O.C., VII, p. 215.
- [60] ORTEGA Y GASSET, J. El decir de la gente: la lengua. Hacia una nueva lingüística, *El hombre y la gente*, O.C., VII, p. 238.
- [61] ORTEGA Y GASSET, J. *Ibidem*, O.C. VII, p. 248.
- [62] ORTEGA Y GASSET, J. *Ibidem*, O.C., VII, p. 254.
- [63] ORTEGA Y GASSET, J. El decir de la gente: las opiniones públicas, las vigencias sociales. El poder público, *El hombre y la gente*, O.C., VII, p. 263.
- [64] (1952, 2.ª ed) *El miedo a la libertad*, pp. 150 ss, trad. esp. de Gino Germani (Buenos Aires, Paidós).

Summary:

**Is possible a continuity between the human being and society?
A view from the perspective of Ortega y Gasset**

Our interest in considering the works of Ortega y Gasset is to reconsider the relation between the human being and society. This perspective help us to transcend political, cultural, and social differences. The paper consists of two parts: the first discusses the relation between the «I» and his or her personal «circumstances»; and the second deals with social customs (*usos*) that govern interpersonal relations (*convivencia*) and impersonal relations in society.

KEY WORDS: Ortega y Gasset, sociability, human being, society, human relations, social dimension of education.

La evaluación de la formación en las organizaciones: situación y perspectiva *

por Pilar PINEDA HERRERO
Universidad Autónoma de Barcelona

La formación continua en las organizaciones es uno de los ámbitos propios de la reflexión pedagógica más novedosos y que más se han desarrollado en los últimos años. De hecho, la década de los noventa se ha caracterizado, desde el punto de vista de la formación continua y el desarrollo de los recursos humanos, por un notable aumento de la conciencia individual y colectiva sobre la relevancia de la formación para la potenciación de la economía en nuestro país a través de la optimización del capital humano.

Así, hemos asistido al establecimiento de acuerdos entre los diferentes agentes sociales —administración pública, patronal y sindicatos— para la potenciación y la financiación de programas formativos en las empresas (FORCEM y AFCAP). Estos acuerdos han permitido extender la formación continua a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, sector o volumen de facturación, haciéndola accesible también a las PYMEs y a las microempresas. Paralelamente se ha dado

un espectacular aumento de la inversión directa en formación realizada por las organizaciones de nuestro entorno.

Este auge de la formación en las organizaciones ha generado una mejora en los procesos de planificación y diseño de los programas formativos que aplican las empresas, así como un aumento de las publicaciones académicas y profesionales sobre temáticas vinculadas al desarrollo de los recursos humanos. No obstante, este incremento de inversión en formación debe ir acompañado del desarrollo de sistemas que permitan detectar el beneficio y el retorno generado, como sucede en todo proceso de inversión. Dicha sistematización y control podrá hacerse efectiva mediante la puesta en marcha de mecanismos de *evaluación de la formación continua en las organizaciones*. Por 'evaluación de la formación continua' se entiende «... 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 coste-

* La investigación que se presenta en este artículo ha sido realizada por el Grupo de Investigación en Formación Continua en las Organizaciones de la Universidad Ramon Llull, integrado por Pilar Pineda —investigadora principal—, Silvia Bou, Francesc Marro, Chelo Rull, Marian Chavarria, Mireia Alabart y Adriana Obradors.

beneficio total de la formación y no únicamente el logro de sus objetivos inmediatos.» (Kenney-Donnelly, en Pineda 1995, 56). Ello implica que la evaluación se centra en determinar el grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización y en su traducción en términos de impacto económico y cualitativo, para orientar la toma de decisiones que permita optimizar la función formativa.

La evaluación de la formación garantiza el cumplimiento de varias exigencias ineludibles: utilidad de la formación, mejora permanente de los procesos, rentabilidad para la organización, integración dentro de la perspectiva de Calidad Total, etc. Además, la evaluación de la formación, entendida como mecanismo que permite la mejora continua de la función formativa, se convierte en un instrumento de participación y de comunicación entre los trabajadores y la organización, contribuyendo así al aumento de la motivación y a la mejora del clima entre sus miembros.

Todas las organizaciones implicadas en la formación continua —privadas, públicas, organismos estatales, ...— son conscientes de la importancia y la necesidad de evaluar la formación. Pero este reconocimiento no se corresponde con la realidad: aunque la evaluación es vista como imprescindible para analizar y mostrar el valor de la formación, son pocas las organizaciones que evalúan sus acciones formativas y menos aun las que lo hacen con eficacia. Así lo demuestran los estudios existentes sobre el tema que nos ocupa (Pineda, 1994) (IMAF, 1995) (FEFE, 1997).

Las razones que explican esta situación

son múltiples y variadas: la complejidad de la propia evaluación, la dificultad de aplicar procesos de evaluación válidos y fiables, el poco apoyo recibido por parte de la organización, las implicaciones éticas de la evaluación, el uso de los resultados, etc. (Pineda, 1998, 34). Todas estas dificultades pueden resumirse en un problema global que es el causante de las mismas: la inexistencia de una cultura de evaluación real en el seno de las organizaciones. Se considera *cultura de evaluación* las concepciones implícitas —creencias, valores, normas, pautas de conducta, ...— que subyacen a los procedimientos de evaluación de la formación existentes en las organizaciones. La cultura de evaluación determina las prácticas evaluadoras que se aplican, la vivencia de las personas en relación con dichas prácticas y, sobre todo, la utilidad de las mismas.

La constatación de esta realidad muestra la necesidad de investigar a fondo sobre el tema de la evaluación, pero desde una nueva perspectiva. El planteamiento de base de la investigación que aquí se presenta consiste en que los tipos de cultura subyacentes a la evaluación determinan la eficacia de las prácticas evaluadoras, hasta el punto que sin una cultura de evaluación adecuada, la introducción de una evaluación de la formación eficaz es poco menos que imposible. Consideramos que una *práctica de evaluación eficaz* es aquella que permite valorar el impacto real de la formación y que se orienta a la mejora constante de la función formativa. Por otro lado, la cultura de evaluación de toda organización viene determinada por la cultura imperante en ésta y por el rol que la formación ostenta en la misma. Así, cultu-

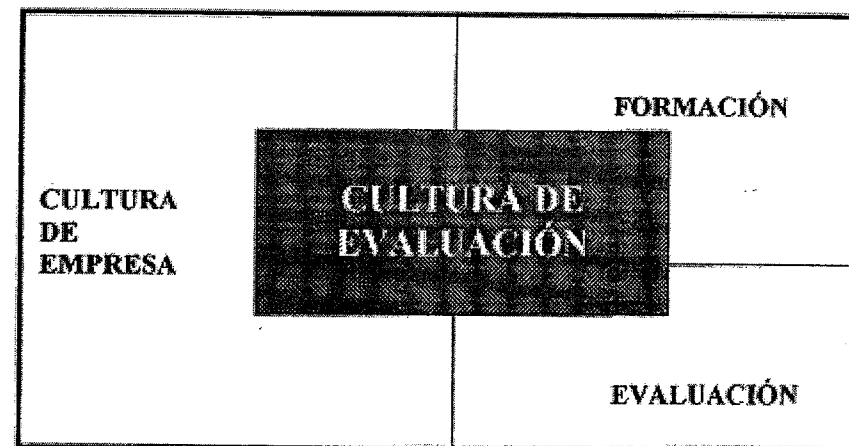


FIGURA 1: Ubicación de la cultura de evaluación

ra de empresa, formación, evaluación y cultura de evaluación forman un todo integrado que presenta estrechas relaciones y que determina la realidad formativa y evaluativa de cada organización (Fig. 1).

Por ello el desarrollo de metodologías de evaluación eficaces debe ir precedido de un análisis en profundidad del concepto de evaluación subyacente en las organizaciones y en sus miembros y, si es necesario, de un proceso de modificación de los valores y creencias que sobre la evaluación tienen las personas, que genere una cultura de evaluación favorable. Sólo así será posible optimizar la situación de la evaluación de la formación continua en nuestro entorno empresarial.

A ello se orienta el trabajo realizado por el Grupo de Investigación en Formación Continua en las Organizaciones y cuyos primeros resultados se presentan en este artículo.

1. Investigación sobre cultura de evaluación y prácticas evaluadoras en la empresa

El equipo de investigación inicia una nueva línea de trabajo en el marco de la Pedagogía Social para responder a una clara necesidad del entorno empresarial: la demanda de estudios globales sobre la evaluación de la formación continua que contemplen cómo se evalúa (prácticas), por qué se evalúa así (cultura) y que aporten estrategias de optimización. Con esta finalidad partimos de unas hipótesis claras y nos planteamos varios objetivos para su verificación:

Hipótesis:

- El concepto de evaluación que existe en las organizaciones que imparten formación continua surge de una visión escolástica de la formación.

- Los procesos de evaluación de la formación continua que se aplican en las or-

ganizaciones son inadecuados para satisfacer las necesidades actuales de éstas.

- Los instrumentos de evaluación utilizados miden solo los efectos inmediatos de la formación: la satisfacción del participante y sus reacciones ante la formación recibida.

- La utilización de un proceso de evaluación adecuado modifica el concepto de evaluación previo lo que permite convertir la evaluación en un mecanismo de mejora continua.

Objetivos:

1. Determinar y describir la cultura de evaluación y sus repercusiones sobre la evaluación de la formación en organizaciones que realizan formación continua.

2. Analizar las practicas de evaluación y la utilización de sus resultados en dichas organizaciones.

3. Desarrollar una metodología de evaluación de la formación global e integral, orientada a la mejora continua de los procesos de formación.

El método utilizado para llevar a término la investigación se ha centrado en la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas de validación de hipótesis, según sea la necesidad en cada una de las fases de la investigación. Así, se han utilizado básicamente tres instrumentos de recogida de datos:

- un cuestionario cuantitativo sobre las prácticas de evaluación de la formación seguidas por las empresas de nuestro entorno

- un cuestionario cualitativo sobre la cultura de evaluación presente en dichas empresas

- la creación de grupos de discusión clasificados por categorías profesionales y con una organización creciente, de microgrupo a macrogrupo; las categorías profesionales seguidas para la creación de los grupos son:

1. Jefes de Formación o de Recursos Humanos
2. Técnicos y/o gestores de formación.
3. Formadores o consultores en formación.

Los instrumentos, tras ser debidamente validados, se han aplicado a una muestra piloto de 80 empresas del entorno catalán. No obstante, dada la cantidad de datos obtenidos, la aplicación piloto permite hacer el primer análisis de resultados. A continuación presentamos los resultados obtenidos con los grupos de discusión y con los cuestionarios cuantitativos, para más adelante analizarlos e identificar las primeras conclusiones de la investigación.

2. Qué opinan los profesionales de Recursos Humanos sobre la evaluación de la formación en sus organizaciones

La primera fase de la investigación consistió en la realización de una jornada de discusión bajo el título «Evaluación de la Formación en las Organizaciones: Cultura de Evaluación y Prácticas Evaluadoras» dirigida a los profesionales del ámbito de los recursos humanos y de la formación. Los

objetivos de la jornada se centraban en:

- Ofrecer un espacio de reflexión sobre la cultura de evaluación de la formación en las organizaciones.

- Compartir experiencias sobre prácticas evaluadoras.

- Identificar nuevas estrategias de evaluación de la formación, a partir del diagnóstico global de todas las aportaciones.

A partir de una conferencia inaugural y con la conclusión de una conferencia de clausura, el trabajo de reflexión y debate de la jornada se organizó mediante la creación de grupos de discusión clasificados por

categorías profesionales y con una organización creciente, de microgrupo a mesogrupa y de aquí a macrogrupo (fig. 2). Las categorías profesionales seguidas para la creación de los grupos —o mesogrupos— fueron:

4. Responsables de Formación o de Recursos Humanos.
5. Técnicos y/o gestores de formación.
6. Formadores o consultores en formación.

Así, por cada categoría o mesogrupa se crearon 2 ó 3 microgrupos de 10 profesionales, generando un total de 8 grupos de

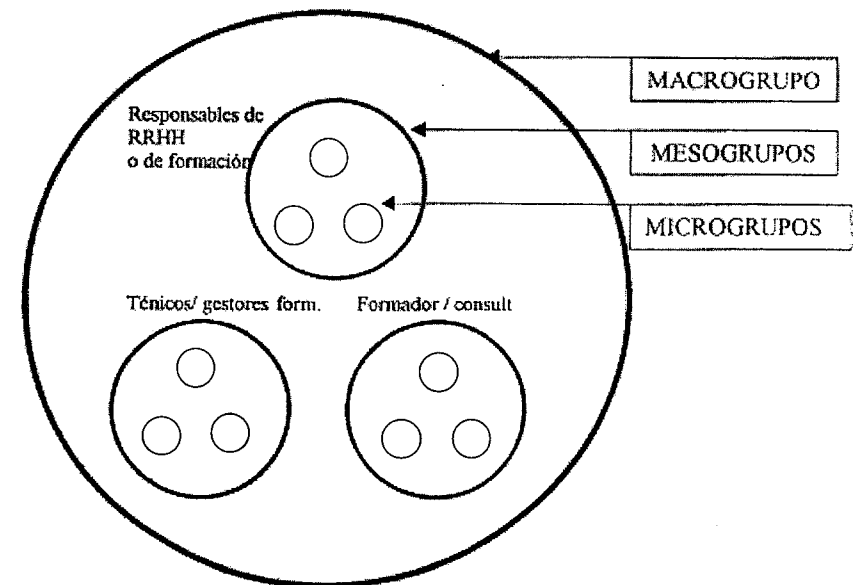


FIGURA 2: Organización de los grupos de trabajo

discusión, y a cada uno de ellos se entregó un conjunto de temas vinculados a la evaluación de la formación sobre los que reflexionar y debatir. Los temas versaban sobre:

- el concepto de evaluación de la formación como profesional
- la coherencia de éste con el que se da en la propia organización
- el sistema de evaluación aplicado
- la relación existente entre evaluación y calidad
- las dificultades de la evaluación
- las estrategias para superar dichas dificultades

— los mecanismos para generar cultura de evaluación en la propia organización

Tras este trabajo en microgrupo, se pasó al trabajo en mesogrupo o grupo por categoría profesional para discutir y consensuar la información obtenida y aportar así la visión sobre evaluación de la formación de cada colectivo. Por último se procedió a un trabajo en macrogrupo consistente en la presentación de las conclusiones alcanzadas por cada categoría profesional y a su análisis y discusión entre todos los participantes.

A continuación presentamos los resultados obtenidos con el trabajo en grupos de discusión —micro y mesogrupos—, clasificado por temáticas de análisis y por colectivos o categorías profesionales de los participantes:

	RESPONSABLES RRHH / FORMACIÓN	TÉCNICOS / GESTORES FORMACIÓN	FORMADORES Y CONSULTORES
CONCEPTO de EVALUACIÓN	Proceso dinámico inherente a la formación que permite verificar las diferentes decisiones adoptadas al respecto	Proceso de seguimiento y control de todos los elementos de la formación: detección de necesidades, elaboración y ejecución del plan e impacto de la formación	Información sobre todos los elementos del proceso formativo, que se recoge antes, durante y después de la formación
COHERENCIA entre el CONCEPTO de EVALUACIÓN de las profesionales y el que se da en la ORGANIZACIÓN	Poco grado de coherencia con la visión de la evaluación en organizaciones: la formación es 'el hermano pobre', y la evaluación es el 'más pobre' dentro de la formación	Este concepto de evaluación es poco compartido por la organización: la formación se sigue viendo como un coste, y no como una inversión, y por ello no se considera necesario evaluarla	Poca coherencia: el concepto de evaluación no se corresponde con cómo se evalúa

SISTEMA DE EVALUACIÓN	Se detecta una cierta tendencia a la burocratización de la evaluación: exceso de datos que no se analizan y, quizás, ni se necesitan.	Se suele evaluar la satisfacción del participante y, en algunos casos, el aprendizaje, pero no todo el proceso de formación.	En la mayoría de organizaciones solo se evalúa la satisfacción del participante, y no la transferencia. Es una evaluación orientada a la medida y al control, y no se da un retorno de la información
EVALUACIÓN Y CALIDAD	Relación estrecha: la evaluación es un canal de información sobre la organización y permite mejorarla; la información que aporta va más allá de la propia formación.	Estrecha interrelación: no hay calidad sin evaluación. La evaluación da indicadores sobre la calidad. El concepto de calidad ha de integrarse en el de evaluación	Fuerte interrelación: No hay calidad sin evaluación. Evaluar implica hacer un seguimiento permanente, reforzar lo positivo, cambiar lo negativo y mantener el cambio.
DIFICULTADES PARA EVALUAR	<ul style="list-style-type: none"> — Gran cantidad de variables intervinientes. — Poca implicación de los afectados por la evaluación. — Medir el impacto económico: la dirección pide cifras de gasto y de retorno, y no se tienen los instrumentos pertinentes. — Inexistencia de una cultura de evaluación: la evaluación no es vista como una parte del proceso de formación, sino como algo separado. 	<ul style="list-style-type: none"> — Problemas para que el resto de la organización entienda la necesidad de la evaluación. — Ausencia de un tiempo específico para evaluar. — Falta de metodologías e instrumentos adecuados. — Carencia de recursos humanos y materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> — Resistencia de los participantes a ser evaluados a posteriori de la formación. — Problemas para evaluar el cambio de actitudes. — Falta de preparación y formación de los evaluadores. — Incorrecta formulación de los objetivos de evaluación que imposibilita la evaluación. — Falta de instrumentos de medida adecuados. — Escasez de recursos para evaluar. — Se detecta miedo: a plantear la evaluación, a ser evaluados, a los resultados y al uso que se haga de los mismos, a las consecuencias. — Uso perverso de los resultados de la evaluación

<p>ESTRATEGIAS DE MEJORA</p>	<p>— Priorizar lo que es pertinente evaluar: no intentar abarcarlo todo ya que después no se utiliza la información obtenida.</p> <p>— Implicar a todos los afectados por la evaluación: los evaluados, los evaluadores, los que utilizaran los resultados, ...</p> <p>— Concienciar e implicar a los órganos directivos.</p> <p>— Concienciar a las personas de la importancia estratégica de la formación y de su evaluación.</p> <p>— Márketing interno del departamento de formación como servicio estratégico para el resto de áreas de la empresa.</p>	<p>— Formación a los profesionales de formación sobre la evaluación.</p> <p>— Creatividad e imaginación para crear instrumentos nuevos.</p> <p>— Posibilidad de crear un puesto de trabajo específico responsable de la evaluación de la formación.</p> <p>— Dotar de los recursos necesarios: humanos y económicos.</p> <p>— Intercambio de experiencias entre diferentes organizaciones y empresas, a nivel nacional e internacional.</p>	<p>— Integrar la evaluación en el presupuesto de la formación.</p> <p>— Transmitir la importancia de la evaluación de la formación para la organización</p> <p>— Mostrar que la evaluación es mucho más que un simple cuestionario de satisfacción.</p> <p>— Implicación de la totalidad de la empresa en la evaluación de la formación: no es algo externo, sino que requiere la colaboración de todos.</p>
<p>COMO CREAR CULTURA DE EVALUACIÓN</p>	<p>— Integrar la evaluación en el diseño los planes de formación, como una fase más.</p> <p>— Demostrar la utilidad de la formación y de su evaluación.</p>	<p>— Demostrar cualitativamente y cuantitativamente los beneficios que la formación aporta a la empresa evaluando adecuadamente: aplicando pruebas piloto, identificando indicadores de impacto, etc.</p>	<p>— Vincular el plan de formación a la cultura de la empresa y a su estrategia.</p> <p>— Cuando la formación deje de ser 'gratuita' — FORCEM — será necesario evaluar su impacto; hay que introducir este concepto progresivamente.</p>

Estos son los datos obtenidos sobre la visión de cada colectivo sobre la evaluación de la formación en la empresa. Pasamos a continuación a analizarlos por temáticas:

• **CONCEPTO DE EVALUACIÓN:**

En relación a lo que cada colectivo entiende por 'evaluación de la formación' se observan diferencias importantes: mientras

los responsables de formación y de recursos humanos ven la evaluación como un proceso que ayuda en la toma de decisiones sobre la formación, los técnicos y gestores lo ven como un proceso de seguimiento y control de la formación, y los formadores y consultores como una mera información sobre el proceso de formación. Estas diferencias sustanciales se deben a los roles diferentes desempeñados por cada colecti-

vo en la formación y su evaluación, pero deberían hacernos reflexionar sobre la conveniencia de un concepto común de evaluación entre los profesionales de la formación para garantizar su aplicación consensuada y efectiva.

• **COHERENCIA CON EL CONCEPTO DE EVALUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.**

Todos los colectivos coinciden en que no hay coherencia entre su concepto de evaluación y la visión que se da en la propia organización, así como tampoco con las prácticas de evaluación aplicadas. En este sentido aparecen afirmaciones significativas como que «la formación es el hermano pobre y la evaluación es el más pobre», y que «la formación es un coste y por ello no se considera necesario evaluarla». Esta situación nos indica que todavía queda mucho trabajo por hacer para optimizar el rol de la formación y de la evaluación en nuestras organizaciones.

• **SISTEMA DE EVALUACIÓN APLICADO.**

Todos los colectivos coinciden en que el sistema de evaluación que se aplica en las organizaciones es insuficiente. Así, mientras los responsables de formación y relaciones humanas consideran que el sistema es muy burocrático y poco útil, los otros dos colectivos indican que en realidad se reduce a evaluar la satisfacción de los participantes, lo cual no es suficiente.

• **RELACIÓN ENTRE EVALUACIÓN Y CALIDAD.**

Los tres colectivos coinciden en que se da una estrecha interrelación entre ambos conceptos, afirmando que «no hay calidad

sin evaluación», ya que la evaluación es el instrumento que permite garantizar la calidad de la formación.

• **DIFICULTADES DE LA EVALUACIÓN.**

En relación a este tema aparecen diferencias importantes entre los colectivos. Así, los responsables de formación y recursos humanos resaltan la complejidad de la evaluación por la gran cantidad de variables intervinientes, las limitaciones para evaluar el impacto económico de la formación, y la ausencia de una cultura de evaluación adecuada. Los técnicos y gestores de formación coinciden con los formadores y consultores al denunciar la falta de instrumentos adecuados y de recursos, y manifiestan también la incomprensión de la organización al respecto. Por otro lado, los formadores y consultores detectan la presencia de resistencias y miedo a la evaluación, vinculado a un cierto mal uso de los resultados.

• **ESTRATEGIAS DE MEJORA.**

En cuanto a las estrategias propuestas por los tres colectivos se dan ciertas coincidencias, pero presentamos las ideas más importantes específicas de cada colectivo. Los responsables de formación y recursos humanos proponen realizar un marketing interno de la formación para concienciar a la organización del valor estratégico de la formación y de la importancia de su evaluación, generando así más implicación y apoyo de todos los miembros.

Los técnicos y gestores de formación proponen la creación de un puesto de trabajo específico que se ocupe de la evaluación, más formación para los profesionales que

han de evaluar y el intercambio de experiencias entre las organizaciones.

Y los formadores y consultores proponen integrar la evaluación en el presupuesto de la formación, demostrar la importancia de la evaluación y así implicar a la organización en ella. Vemos que cada colectivo propone estrategias específicas, pero todas ellas integrarían un conjunto de medidas a aplicar en nuestras organizaciones para optimizar el rol de la evaluación.

• CREAR CULTURA DE EVALUACIÓN

Podemos hablar de un cierto consenso entre los tres colectivos sobre las medidas para generar cultura de evaluación en las organizaciones, e identificar dos medidas prioritarias:

— Integrar la evaluación en la planificación formación, ya que es una fase más.

— Demostrar los beneficios que la formación aporta a la organización evaluando adecuadamente los resultados que genera.

Éstas serían las principales medidas propuestas por los profesionales de la formación a las que podríamos añadir las estrategias de mejora anteriores, ya que la optimización de la evaluación y la creación de cultura son dos procesos paralelos e inseparables.

Los resultados de esta primera fase de la investigación muestran ciertas divergencias entre los tres colectivos de profesionales, debidas fundamentalmente a la diferente función desempeñada en la for-

mación por cada uno de ellos y a la diversidad de perspectivas que ello genera. Estas divergencias aportan una gran riqueza a nuestro estudio, ya que permiten analizar la realidad de la evaluación desde diferentes ópticas y plantear estrategias integradoras y efectivas. Pero quizás lo más relevante de esta parte del estudio sean las coincidencias entre el conjunto de profesionales de la formación, y el diagnóstico que realizan de la situación evaluación de la formación hoy. De ellas se hablará más adelante cuando se analicen los resultados globales obtenidos.

3. Qué prácticas de evaluación de la formación se dan en las organizaciones

La segunda fase de la investigación consistió en la administración de un cuestionario a la muestra para identificar cómo se está evaluando la formación en las organizaciones de nuestro entorno, y que conceptos subyacen bajo dichas prácticas evaluadoras. El cuestionario estaba integrado por los siguientes bloques de ítems:

— Ítems de identificación del tipo de organización sobre la que se informa: sector, tamaño, etc.

— Ítems sobre si se evalúa o no la formación, sobre la finalidad de la evaluación y sobre el apoyo que recibe de la organización.

— Ítems sobre el momento y el agente que realiza la evaluación de la formación.

— Ítems sobre los elementos que se evalúan y sobre los instrumentos de evaluación que se utilizan.

— Ítems sobre la utilidad y el uso de la información que ofrece la evaluación, y sobre la importancia real de ésta en el seno de la organización.

A continuación presentamos en primer lugar los datos que caracterizan la muestra, para pasar a analizar los datos sobre las prácticas de evaluación que se dan en las empresas que la integran [1].

La muestra se caracteriza básicamente a partir de las siguientes variables: el carácter público o privado de la empresa, el sector de actividad, el tamaño y la función del profesional de recursos humanos que responde al cuestionario.

Como indica el Gráfico 3, la muestra está integrada por un 65% de empresas pertenecientes al *ámbito privado* y un 35% pertenecientes al *ámbito público*. De ellas, la mayoría pertenecen al sector de servicios (77%), seguidas del sector industrial (12%), y ubicándose las restantes en otros sectores de actividad.

En cuanto al *tamaño de la organización* se puede observar en el Gráfico 4 que la mayoría de las empresas que integran la muestra son grandes, ya que constan de entre 100 y más de 500 trabajadores. Así, el 44,2% tienen más de 500 trabajadores y el 16,3% de 100 a 500 trabajadores. Las organizaciones de 50 a 100 trabajadores integran el 16,3% de la muestra, las de 25 a 50 trabajadores suman el 14%, y las de menos de 25 trabajadores suponen el 9% de la muestra. Por ello, se puede afirmar que la muestra con la que se ha trabajado está integrada prioritariamente por empresas grandes, que de hecho son las que realizan más formación.

Por otro lado, como muestra el Gráfico 5, la mayoría de los sujetos que integran la muestra pertenecen a las *categorías profesionales* de 'técnicos o gestores de formación' (51%) y de 'jefes de recursos humanos' (35%), perteneciendo el resto a las categorías de 'formadores internos' (9%) y de 'participantes en la formación' (5%). Esta distribución se da tanto entre las empresas del ámbito privado como en las del ámbito público, con una única diferencia: en el ámbito privado no se da la categoría de 'participantes en la formación'.

Estos datos indican que la muestra está compuesta básicamente por técnicos y responsables de formación, que trabajan en empresas de servicios grandes, tanto públicas como privadas.

Una vez descrita la muestra, podemos pasar a presentar y analizar los resultados obtenidos sobre cómo se evalúa la formación en las organizaciones. Ante la pregunta de si se *evalúa* o no *la formación*, el 90,7% de las empresas afirman que sí evalúan la formación. El porcentaje es similar en los dos sectores de actividad: el 93,3% del sector público frente al 89,3% del sector privado.

En cuanto al *grado de apoyo que recibe la evaluación* de la formación por parte de los diferentes miembros de la organización, los resultados muestran que en el sector privado el apoyo a los procesos de evaluación es mayor. Esto se refleja en los siguientes datos:

• El apoyo es más intenso por parte de los órganos de dirección en el sector privado que en el sector público. El 48,8%

de las empresas de la muestra consideran este apoyo muy suficiente o suficiente (el 41,9% del sector privado frente al 7% del sector público).

- El mismo resultado se aprecia respecto al apoyo recibido por parte de los mandos intermedios. El 41,9% de las organizaciones del sector privado consideran este apoyo muy suficiente o suficiente frente a un 18,6% del sector público.

- El apoyo a la evaluación de la formación por parte de los participantes en las actividades formativas también es mayor en el sector privado que en el sector público. Un 72,1% de las organizaciones consideran este apoyo muy suficiente o suficiente (un 44,2% del sector privado frente a un 27,9% del sector público).

- El apoyo que los sindicatos dan a la evaluación de la formación obtiene un porcentaje inferior. Un 27,9% de las empresas consideran que reciben un apoyo suficiente por parte de los sindicatos (un 16,3% de las organizaciones privadas frente a un 11,6% de las organizaciones públicas).

Esto indica que, en general, las empresas privadas reciben más apoyo de la organización para evaluar la formación que las públicas. Además, el apoyo recibido procede más de los directivos y mandos intermedios en las organizaciones privadas y más de los participantes en las públicas. El apoyo recibido de los sindicatos es similar en ambos sectores.

En cuanto a la *finalidad de la evaluación de la formación*, el 79,1 % de las organizaciones (53,5% del sector privado y

25,6% del sector público) evalúan para mejorar la formación. Únicamente el 14% de las empresas (7% de cada sector) afirman que evalúan para determinar el impacto de la formación. No se recogen como finalidades de las actividades evaluadoras el determinar los aprendizajes adquiridos o calcular la rentabilidad de la inversión en formación.

Según indican los datos obtenidos, los *momentos de evaluación* de la formación más frecuentes en las organizaciones de la muestra son la evaluación previa, inicial, de proceso y diferida (32'6%), y la evaluación solo final (25'6%). Un número considerable de organizaciones evalúan la formación en los momentos previo y final (16'3%), y en el proceso y al final (11'6%). Ello indica que en realidad el momento de evaluación más frecuente es al final de la formación (57%), seguida de la evaluación realizada en los cuatro momentos antes indicados (32'6%).

En cuanto al *agente de evaluación*, los datos muestran que los agentes que evalúan con más frecuencia son el participante y el formador (37'2%), y el participante y el departamento de formación (35%). El resto de agentes evalúan en muy pocos casos, siendo ilustrativa la situación de los órganos directivos que evalúan la formación sólo en un 4% de las empresas.

Los *elementos de evaluación* que aparecen con más frecuencia son la satisfacción del participante, seguida del aprendizaje de conocimientos, de las competencias del formador y de la adquisición de habilidades. El cambio de actitudes también es evaluado, pero menos que los elementos

anteriores. Los elementos propios de la formación, como su diseño, su organización y su gestión se evalúan solo en una parte de las organizaciones. Pero el impacto cualitativo y económico es el elemento que menos se evalúa, estando presente en muy pocas empresas.

Los *instrumentos de evaluación* más utilizados son, en primer lugar, el cuestionario, seguido de la observación, la entrevista y la autoevaluación. Las escalas de actitud y las pruebas de ejecución son los instrumentos de evaluación de aprendizajes menos utilizados. En cuanto a los indicadores del impacto, son muy pocas las empresas que los usan para evaluar la formación. Quizás lo más interesante en este nivel sea cruzar los datos e identificar que instrumentos se utilizan para evaluar cuales elementos.

- La satisfacción del participante se evalúa mediante cuestionarios en la mayoría de las organizaciones, siendo éste el instrumento más utilizado para este nivel de evaluación.

- La adquisición de conocimientos se evalúa principalmente mediante 3 instrumentos: las pruebas de ejecución (35%), los test de contenidos (32'6%) y las actividades de aprendizaje (30'2%). También se utiliza la autoevaluación y la observación pero en menos ocasiones (25'6% y 23'3% respectivamente).

- La adquisición de habilidades se evalúa a través de la observación (44'2%), las actividades de aprendizaje (28%) y la transferencia al puesto de trabajo (21%). También se utilizan otros instrumentos, como

las pruebas de ejecución y la entrevista, pero en pocas situaciones.

- La adquisición de actitudes se evalúa a través de la observación (48'8%) y mediante entrevista (21%). Algunas organizaciones también utilizan la autoevaluación, pero su incidencia junto con la del resto de instrumentos es mínima.

- El diseño, la organización y la gestión de la formación se evalúan mediante entrevista y autoevaluación (ambos en aproximadamente el 20% de las empresas). En algunas organizaciones también se utiliza la observación y las pruebas de ejecución (15% aprox.).

- Las competencias del formador se evalúan mediante entrevista (35%) y mediante la observación (32'6%), aunque algunas organizaciones utilizan también la autoevaluación y las escalas de actitud.

- El impacto cualitativo de la formación se evalúa mediante la observación (25'6%), entrevistas (14%), y solo en el 11'6% de la muestra se utilizan los indicadores de impacto.

- El impacto económico de la formación casi no se evalúa, utilizando indicadores de impacto el 11'6% de las organizaciones.

Estos datos nos muestran que la interacción entre qué y cómo se evalúa la formación en las organizaciones es poco coherente y bastante parcial. Más adelante se analizaran estos resultados junto al resto en una interpretación global.

Los instrumentos de evaluación son diseñados por el propio departamento de formación en un 58,1% de las organizaciones de la muestra. En un porcentaje muy inferior se admite que el diseño es realizado por el formador (7%) o por un experto externo (4,7%). El diseño conjunto de los instrumentos se realiza en el 9'3% de las empresas por el formador y el departamento de formación, en el 4'7% por el departamento de formación y un experto externo y en el 9'3% por el formador, el departamento de formación y el experto.

En cuanto a la revisión de los instrumentos de evaluación, un 60,5% de las empresas afirman que la realizan. Ahora bien, llama la atención el hecho de que un 39,5% de las empresas (27,9% del sector privado y 11,6% del sector público) no saben precisar la frecuencia con la que se procede a la revisión. De las que concretan la periodicidad, un 25,6% afirman que revisan los instrumentos de evaluación con una frecuencia de más de doce meses y un 23,3% lo hacen cada año.

En relación a la utilidad y uso de la evaluación, un 86% de las organizaciones consideran que evaluar la formación proporciona información útil. El uso prioritario que se da a esta información varía respecto al sector de actividad considerado. Se observa que en las empresas del sector público se utiliza sobretodo para informar a los superiores y adecuar el proceso de formación (33,3% del sector público, 11,6% del total de la muestra) mientras que en el sector privado se utiliza prioritariamente para adecuar el proceso de formación a las necesidades reales (35,71%

del sector privado, 23,3% del total de la muestra).

Respecto al grado de importancia real que se otorga a la evaluación de la formación en la organización, podemos observar en el Gráfico 6 que en el sector público existe una tendencia a situar el grado de importancia entre las puntuaciones más bajas (entre 1 y 4 principalmente, en la gradación de 1 a 6) mientras que en el sector privado ninguna organización da la puntuación 1 y es en la puntuación 5 donde el porcentaje de empresas que coinciden es mayor (32,14% del sector privado).

Hasta aquí los datos obtenidos con el cuestionario sobre prácticas de evaluación de la formación en las organizaciones. A continuación se analizan estos datos junto con los presentados anteriormente relativos a la opinión de las organizaciones sobre la evaluación, para llegar a identificar unas primeras conclusiones que cierren esta etapa de la investigación.

4. Conclusiones y estrategias para optimizar la evaluación de la formación

Los grupos de discusión y los cuestionarios aportan numerosa información sobre la situación de la evaluación de la formación en las organizaciones de nuestro entorno. Esta situación, desde una perspectiva global, no es precisamente positiva ya que, como muestran los resultados, queda todavía mucho por avanzar hasta lograr que la evaluación sea la herramienta de optimización de la formación por excelencia.

Así, los resultados globales muestran que:

— La formación desempeña un rol secundario en las organizaciones, y la limitada situación de la evaluación refleja esa realidad.

— La evaluación recibe poco apoyo en las organizaciones, especialmente de parte de los órganos directivos, que es el apoyo más necesario para que la evaluación sea útil y eficaz.

— Los sistemas de evaluación que se aplican son incompletos e insuficientes para detectar el nivel de calidad de la formación. Así lo muestran los siguientes datos:

- No se evalúan todos los elementos de la formación, ya que son pocas las organizaciones que evalúan aspectos como el impacto, la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo o la gestión de la formación.

- Los agentes de evaluación son insuficientes, ya que solo evalúa el participante, el formador y el departamento de formación, quedando ausentes otros agentes decisivos como la dirección, el jefe del participante, sus compañeros y el cliente.

- Los momentos de evaluación son insuficientes, ya que son pocas las organizaciones que evalúan en los cuatro momentos necesarios. Además, los momentos indicados no se corresponden con los elementos, agentes e instrumentos de evaluación utilizados.

- Los instrumentos de evaluación que se utilizan son numerosos, pero su uso es incoherente en relación al elemento que se evalúa. Así, por ejemplo, se evalúa la ad-

quisición de conocimientos mediante la observación, o la de actitudes mediante la entrevista, lo que es poco o nada adecuado. Los datos presentados anteriormente muestran otras incoherencias de este tipo entre el instrumento y el objeto de evaluación. Además los resultados vuelven a indicar que el impacto de la formación no solo es poco evaluado y sino que cuando se evalúa se hace inadecuadamente.

- Los instrumentos se diseñan sin la colaboración de todos los afectados y se revisan raramente, por lo que pierden efectividad al no garantizar el consenso de las personas que los usan y al ofrecer dudas sobre su validez.

— La mayoría de las organizaciones indican que la evaluación se utiliza para mejorar la formación y para adecuarla a las necesidades reales. Sin embargo, esto queda limitado a una declaración de intenciones ya que, visto como se evalúa, los resultados obtenidos podrán ayudar muy poco a mejorar la función formativa.

— La mayoría de las organizaciones indican que la evaluación de la formación tiene un considerable grado de importancia en su seno, lo que no coincide con el apoyo que recibe de los diferentes estamentos ni con su puesta en práctica efectiva.

— Las dificultades que comporta evaluar la formación son numerosas y todas ellas se vinculan con la inexistencia de una cultura de evaluación de la formación en las organizaciones.

— La optimización de la evaluación

pasa por la optimización del rol que la formación desempeña en las organizaciones, que se dará mediante acciones de marketing interno orientadas a evidenciar los beneficios que la función formativa aporta a la empresa. La evaluación es la herramienta por excelencia para demostrar dichos beneficios.

La pregunta que se desprende de estas conclusiones es ¿cómo se puede lograr que la evaluación sea la herramienta por excelencia para evidenciar la contribución de la formación a la organización?. La respuesta es compleja, pero se puede sintetizar en una serie de principios básicos:

— Diseñar el proceso de evaluación durante la planificación de la formación, e integrarlo en esta formando un todo.

— Diseñar un proceso de evaluación coherente, realista, eficaz, rentable, y que tenga en cuenta los principios pedagógicos de la evaluación educativa.

— Dar información exhaustiva a todos los afectados por la evaluación (trabajadores, mandos, clientes, ...).

— Generar la implicación de los agentes de evaluación en el diseño del proceso evaluativo.

— Obtener el apoyo real de los órganos directivos.

— Realizar un uso honesto y optimizador de los resultados.

— Integrar el coste de la evaluación en el presupuesto global de la formación.

— Priorizar la calidad de la formación realizada por encima de la cantidad.

— Considerar la evaluación como una inversión en calidad, y no como un gasto de «dudosa» utilidad.

Estos principios no son de fácil aplicación, pero son los requisitos necesarios para ir avanzando en la creación de una cultura de evaluación. Como se indicó al principio, la formación, la evaluación y la cultura organizativa forman un todo integrado; de las características de cada elemento y de las interacciones que se den entre ellos dependerá que la evaluación sea efectiva y que contribuya a optimizar la calidad de la formación, contribuyendo así a asignar a ésta el rol que le corresponde: el rol de herramienta estratégica para alcanzar los objetivos de la organización a través de la potenciación del capital humano.

Dirección de la autora: Pilar Pineda Herrero. Departamento de Pedagogía Sistemática y Social. Edificio G6. Universidad Autónoma de Barcelona. 08193 - Bellaterra (Barcelona). E-mail: pilar.pineda@uab.es

Fecha de recepción de la versión definitiva de este artículo: 21.XII.1999

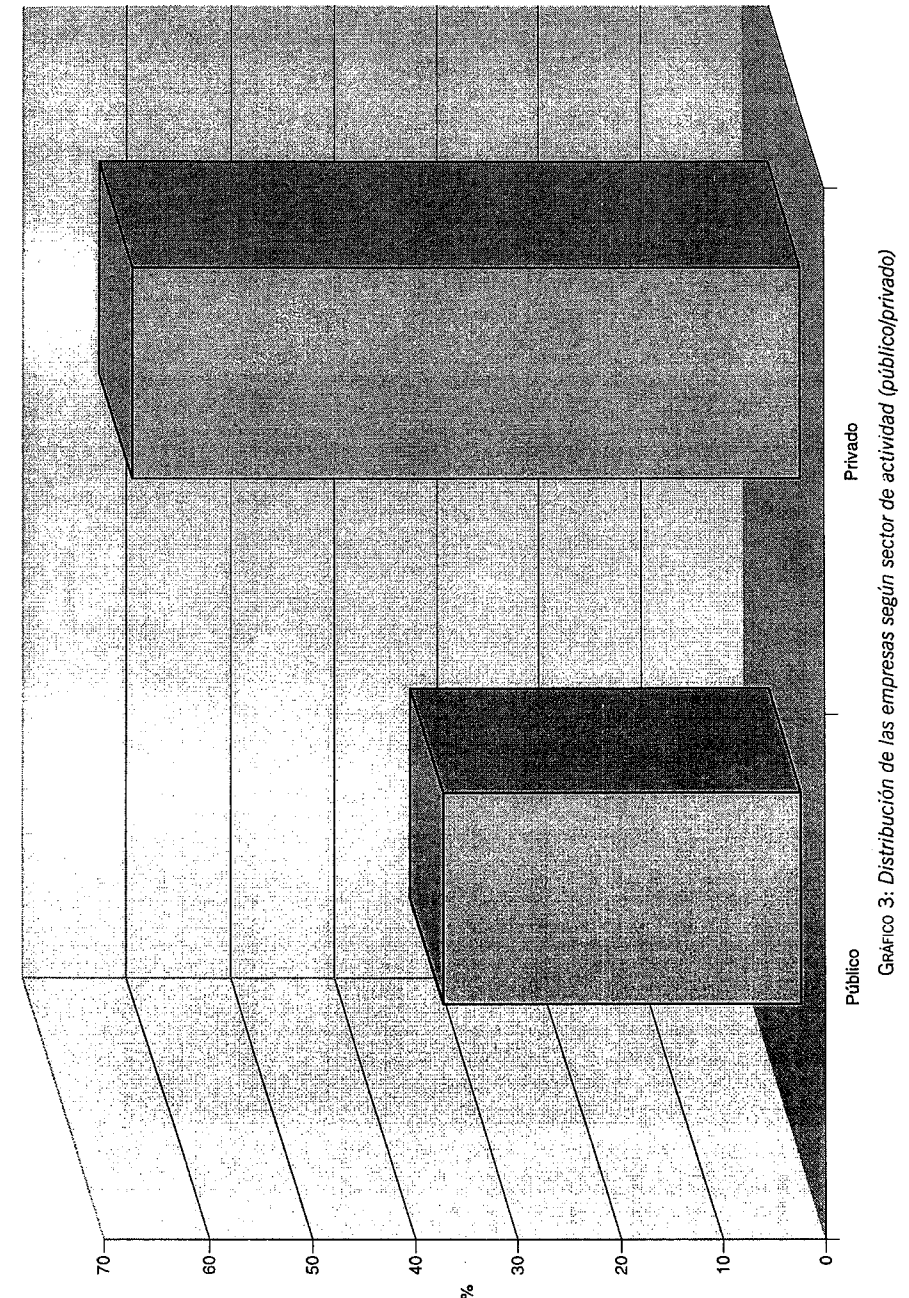


Gráfico 3: Distribución de las empresas según sector de actividad (público/privado)

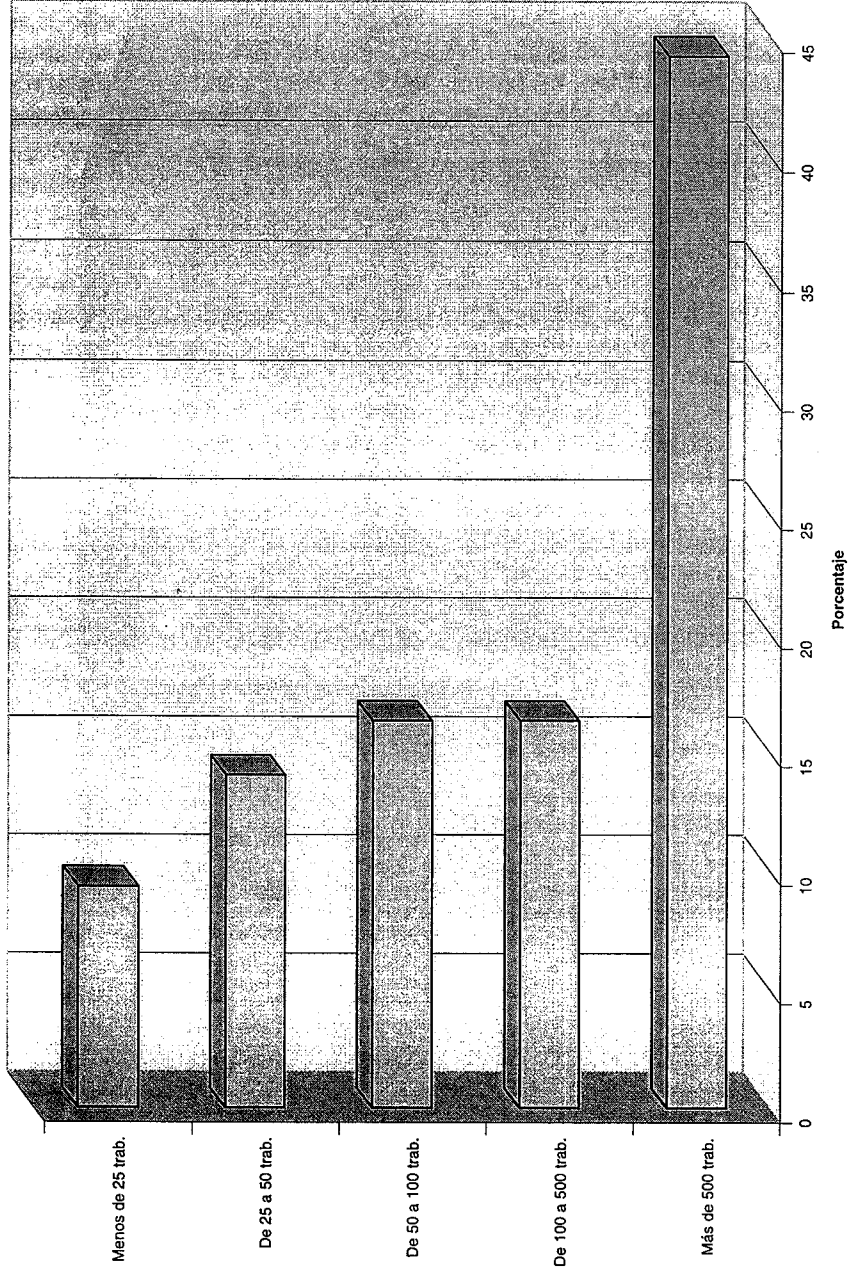


GRÁFICO 4: Distribución de las empresas según su tamaño

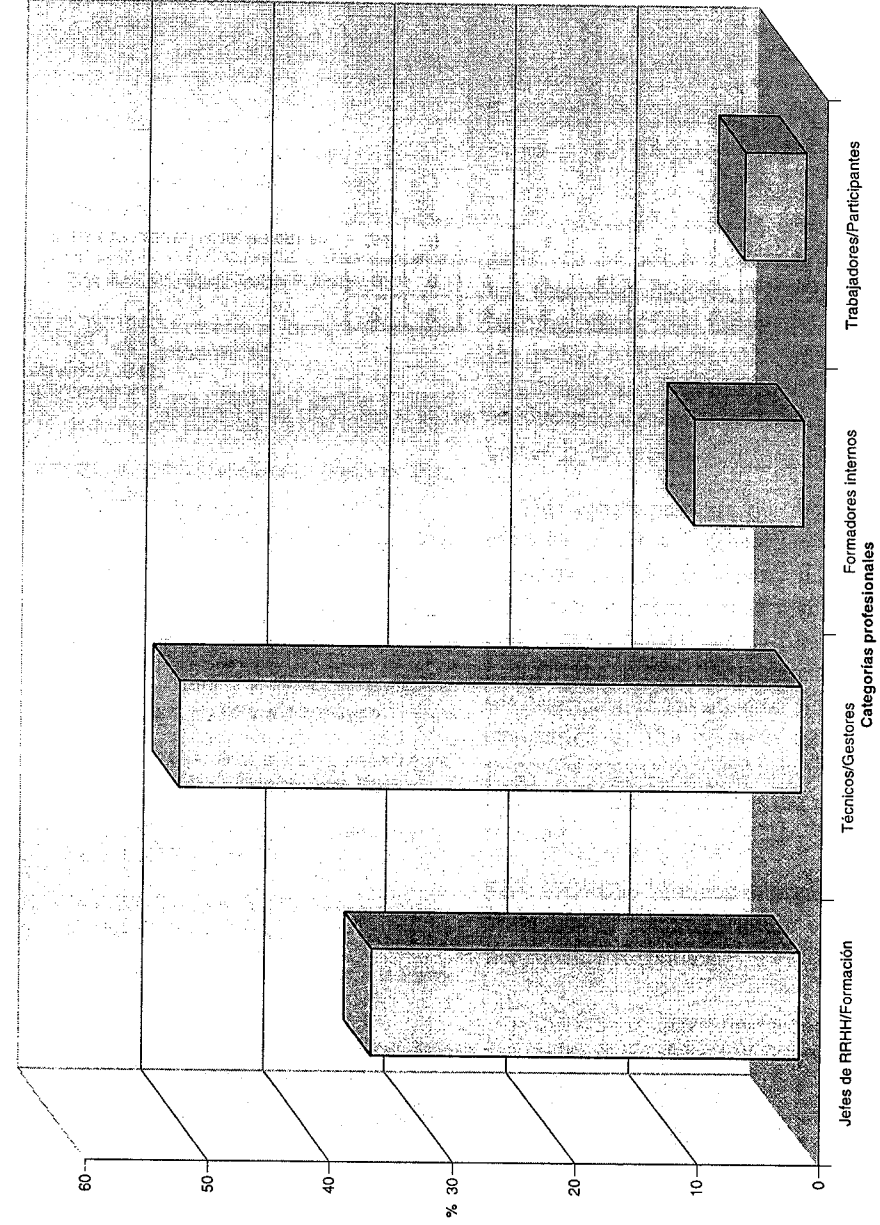


GRÁFICO 5: Composición de la muestra por categorías profesionales

Gráfico 4: Grado de importancia real de la evaluación de la formación

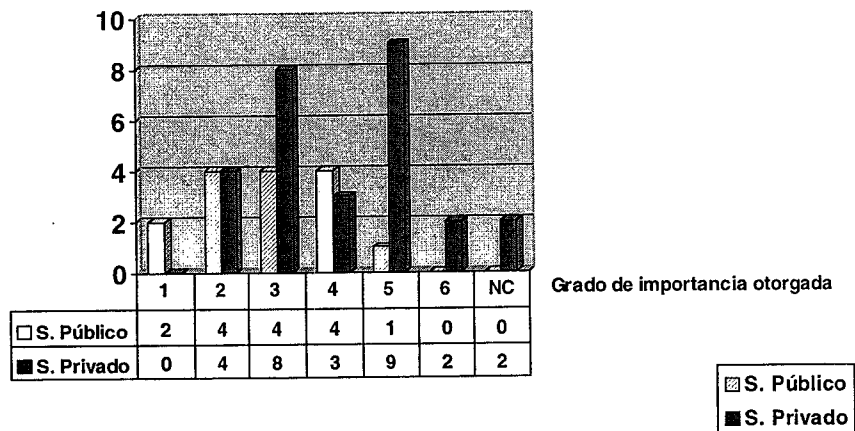


GRÁFICO 6: Grado de importancia real de la evaluación de la formación

Notas

[1] El análisis de los datos cuantitativos parte de una primera interpretación de resultados realizada por Francesc Marro, por lo que le manifestamos nuestro más sincero agradecimiento.

VIALLET, F. (1990) *80 fiches d'évaluation pour la formation et l'enseignement* (Paris, Les Éditions d'Organisation).

WADE, P. (1994) *Measuring the Impact of Training* (London, Kogan Page).

Summary:

Evaluation of training in organisations: situation and perspectives

Training is one of the main strategies that organisations have to achieve their goals. In the last decades in Spain there has been a big increase of investment on training, coming from the private and from the public sector. But this increase of investment has not been followed by a control of training's quality or of training's impact in the organisations.

This article presents the results of a research on «How organisations evaluate training», in order to identify the evaluation's process organisations apply and to detect the evaluation's culture that is behind. The aim of the research is, after the description of the situation of training's evaluation in the Spanish context, to propose strategies that will help to improve this reality and to increase the quality of training.

KEY WORDS: Training in organisations, evaluation of training, culture of evaluation, quality of training.

Bibliografía

BARZUCCHETTI, S. - CLAUDE, J.F. (1995) *Évaluation de la formation et performance de l'entreprise* (Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons).

KIRKPATRICK, D. L. (1998) *Evaluating Training Programs* (San Francisco, Berrett-Koehler Publishers. Inc).

LAIRD, D. (1985) *Approaches to Training & Development* (New York, Addison-Wesley).

LE BOTERF, G. y otros (1993) *Cómo gestionar la calidad de la formación* (Barcelona, Ediciones Gestión 2000).

LECOINTE, M. (1997) *Les enjeux de l'évaluation* (Paris, L'Harmattan).

LORENZI, J. P. - PRINA, Ch. (1992) *Les outils de la formation* (Paris, Nathan).

MEIGNANT, A. (1997) *Manager la formation* (Rueil-Malmaison Ed. Liaisons).

MINGOTAUD, F. - MINET, F. (1994) *Rentabiliser la formation* (Paris, Les Éditions d'Organisation).

PHILLIPS, J. (1990) *Handbook of training evaluation and measurement methods* (Houston, Kogan Page).

PHILLIPS, J. (1994) *Measuring return on investment* (Virginia, USA, ASTD).

PINEDA, P. (1994) *La formació a l'empresa: planificació i avaluació* (Barcelona, CEAC).

PINEDA, P. (1995) *Auditoria de la Formació en la Empresa* (Barcelona, Edicions Gestió 2000).

PINEDA, P. (1998) El reto de evaluar la formación en la empresa *Capital Humano*, 111, pp. 32-36

RAE, L. (1986) *How to measure training effectiveness* (Hants, England, Gower).

RAMIREZ, A. (1997) *Valoración de la formación* (Madrid, Griker Asociados).