

De una manera significativa, lo que merece más atención es la necesidad de promover la conexión entre las Escuelas Taller; de crear una estructura de soporte a la gestión y la formación, de potenciar su autonomía y de impulsar las actuaciones dirigidas a atender la diversidad.

4. BIBLIOGRAFIA

- GAIRIN, J. (1992). *Aspectos didácticos-organizativos de la Escuela Taller. La atención a la diversidad: la integración de personas con déficit. Propuesta de plan de formación permanente del profesorado, Escuela Taller y prospectiva*. Documentos internos sobre Escuelas Taller Serraparera y Riu Sec: Ayuntamiento de Cerdanyola.
- GAIRIN, J y RUIZ, C. (2000). *Análisis del modelo y viabilidad del Programa de Escuelas Taller*, en GAIRIN, J y FERRANDEZ, *Planificación y gestión de Instituciones de Formación*. Barcelona: Praxis.
- INEM-Fundación U.A. (1995). *II Jornadas de Escuelas Taller*. Córdoba: INEM-Fundación U.A.
- INEM-Fundación U.A. (1996). *Memoria del Programa Formativo para directores de Escuelas Taller y Casas de oficio*. Aguilar del Campo: INEM-Fundación U.A.

Contribución 5: LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO*

Paulino Carnicero Duque (Universidad Autónoma de Barcelona)

RESUMEN

La *Evaluación de Proceso e Impacto del Plan Agrupado de Formación de la Diputación de Barcelona*, que venimos realizando desde hace cuatro años, ha sido una ocasión para analizar los problemas y dificultades que debe abordar este tipo de evaluaciones.

En esta aportación abordamos el análisis de uno de los aspectos que la integran, el de la *evaluación de la incidencia de la formación en el desempeño en el puesto de trabajo*, revisando las cuestiones relacionadas con la orientación, las problemáticas y alternativas, en el marco general de la evaluación de la formación en las organizaciones y de la evaluación del impacto.

Tras la oportuna contextualización, se describe cómo hemos abordado este aspecto concreto de la evaluación y se presentan, sintéticamente, algunos resultados obtenidos en las diversas ediciones. A partir de dichos resultados, y de las problemáticas surgidas en el proceso evaluador, se fueron introduciendo modificaciones en la estrategia y cambios en los instrumentos utilizados en las sucesivas evaluaciones, incorporando lo aprendido año a año.

* La presente aportación se sitúa en el proceso de la Evaluación anual del Plan Agrupado (años 2000, 2001, 2002 y 2003) de formación para empleados municipales que gestiona la Diputación de Barcelona y que realiza actualmente Joaquín Gairín (Director), Paulino Carnicero, Mercè Jarriot, Carme Armengol y Maria del Mar Durán en el marco del Equipo de Desarrollo organizacional (Grupo EDO) de la Universidad Autónoma de Barcelona.

1. ANTECEDENTES

La *Evaluación de Proceso e Impacto del Plan Agrupado de Formación de la Diputación de Barcelona*, que venimos realizando desde hace cuatro años, ha sido una ocasión para analizar los problemas y dificultades que debe abordar este tipo de evaluaciones.

El Plan Agrupado de Formación de la Diputación de Barcelona está constituido por un conjunto de cursos y de otras actuaciones y modalidades formativas que dicha institución planifica y gestiona como oferta para los trabajadores de las administraciones locales de su ámbito de competencia. Dicho Plan Agrupado es sometido a evaluación sistemática, anualmente. Se trata de analizar, en conjunto, los diferentes elementos y variables que inciden en su conformación y en su gestión, valorando la funcionalidad y, también, las disfunciones que pueda presentar su implementación, al objeto de identificar aciertos y problemáticas, así como proponer, en su caso, elementos de mejora.

En esta aportación abordamos el análisis de uno de los aspectos que la integran, el de la *evaluación de la incidencia de la formación en el desempeño en el puesto de trabajo*, revisando las cuestiones relacionadas con la orientación, las problemáticas y alternativas, en el marco general de la evaluación de la formación en las organizaciones y de la evaluación del impacto.

2. SOBRE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

En las últimas décadas, como consecuencia del gran incremento de las actividades de formación en las organizaciones, la evaluación de impacto ha merecido la atención de los especialistas y, también, de los directivos y responsables de las organizaciones, preocupados por valorar la eficacia y la rentabilidad de las inversiones realizadas. Como no podía ser de otro modo, los supuestos de partida y las perspectivas de análisis son muchas y, con frecuencia, divergentes, evidenciando intereses y contextos específicos que, finalmente, generan enfoques y metodologías evaluativas diversas.

Algunos autores han desarrollado modelos de evaluación de la formación que se centran en el análisis del impacto. En el cuadro I comparamos, resumidamente, los niveles de evaluación de algunos de los modelos más difundidos:

La evaluación del Plan Agrupado de Formación que nosotros realizamos se inspira en el modelo de Kirkpatrick (1998, 1999), aunque adaptado al caso específico, como después se verá más ampliamente.

Así, entendemos que la evaluación de impacto de la formación en las organizaciones pretende valorar los efectos y repercusiones que puedan producirse como resultado de la aplicación de un determinado programa formativo, en todos sus múltiples y posibles aspectos, entre los cuales se incluyen los cambios en el desempeño en el puesto de trabajo, así como en general en el contexto organizativo e institucional.

3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO DE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Por *evaluación del desempeño* debe entenderse el proceso de análisis y valoración, de estimación del rendimiento de los trabajadores en sus específicos puestos de trabajo. La evaluación del desempeño se realiza, habitualmente, por las personas que tienen a su cargo a otros empleados o trabajadores (superiores jerárquicos) mediante procedimientos de observación y constatación de la cantidad y calidad de la realización de las tareas y funciones que tiene atribuidas el trabajador en su puesto de trabajo.

CUADRO I
MODELOS Y NIVELES DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO

NIVELES DE EVALUACIÓN		
KIRKPATRICK	WADE	PINEDA
REACCIÓN: Satisfacción de los participantes	RESPUESTA: Reacción de los participantes	SATISFACCIÓN: De los participantes con la formación recibida
APRENDIZAJE: Competencias adquiridas en el proceso formativo		LOGRO: De los objetivos de aprendizaje por los participantes
		COHERENCIA PEDAGÓGICA: Del proceso de formación
CONDUCTA: Transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo	ACCIÓN: Transferencias de aprendizajes al puesto de trabajo	TRANSFERENCIA: De los aprendizajes al puesto de trabajo
RESULTADOS: Efectos que la formación genera en la organización	RESULTADOS: Efectos cuantitativos y cualitativos en el negocio	IMPACTO: De la formación en los objetivos de la organización
	IMPACTO: Análisis de coste-beneficio	RENTABILIDAD: De la formación para la organización

Esas valoraciones, con frecuencia, conforman la base para la toma de decisiones directivas sobre diversos aspectos relacionados con la mejora de la organización y, también, con la vida laboral de los trabajadores afectados, como la promoción, las retribuciones e, incluso, la permanencia de los trabajadores en la organización. Naturalmente, los propios trabajadores también realizan autoestimaciones sobre su desempeño y, generalmente, están interesados en obtener información sobre las valoraciones que sus compañeros y sus superiores jerárquicos realizan al respecto.

Debe considerarse, con carácter general, que la evaluación del desempeño se produce en todas las organizaciones y empresas, aunque en buena medida se trate de una evaluación de carácter informal y presente claras insuficiencias técnicas y sustantivas. La existencia de procesos formales, sistemáticos y estructurados de evaluación del desempeño que incorporen mecanismos garantistas en cuanto a la validez, a la objetividad, a la efectividad y confiabilidad de dicha evaluación aportarán ventajas

La evaluación del desempeño puede y debe realizarse incardinada en el conjunto de las actuaciones gestoras de la organización y, específicamente, en relación con las políticas y planes

de formación. Así, en el marco de la evaluación de programas formativos, parece evidente su utilidad en las fases de evaluación diagnóstica o previa al diseño de las actividades formativas y, también, en la evaluación de resultados o de impacto, que incluiría el análisis de la transferencia de la formación recibida al desempeño en el puesto de trabajo.

4. CÓMO ANALIZAMOS LA INCIDENCIA DE LA FORMACIÓN EN EL DESEMPEÑO, EN LA EVALUACIÓN DEL PLAN AGRUPADO

Valorar la *incidencia de la formación en el desempeño en el puesto de trabajo* es uno de los objetivos de la Evaluación del Plan Agrupado y constituye uno de los aspectos destacados para estimar el impacto del mismo.

Con carácter general puede afirmarse que *la incidencia de la formación en el desempeño del puesto de trabajo es uno de los elementos que conforman el impacto de la formación*. No obstante, en nuestro caso, la evaluación de esta faceta específica no se realiza separadamente, sino que se incardina en el conjunto de actuaciones evaluativas sobre el Plan Agrupado. Entendemos que la evaluación del desempeño es parte de la evaluación del impacto, globalmente considerado. Por ello, para describir cómo analizamos la incidencia de la formación en el desempeño, debemos referirnos a la evaluación del Plan agrupado en su conjunto.

Concretamente, la evaluación de los efectos de la formación en el desempeño debe ubicarse en el nivel que analiza la transferencia de la formación recibida, reseñada en el cuadro 1 como *conducta* (Kirkpatrick), *acción* (Wade) o *transferencia* (Pineda). Como ya hemos señalado, para nosotros, la *evaluación de impacto* se refiere a los efectos o consecuencias de las acciones formativas que se evidencian en cambios producidos en el desempeño del trabajo y/o en la organización o en el contexto mismos, por lo que integraría diferentes niveles de los referenciados por Kirkpatrick.

Nuestra evaluación trata, por tanto, de analizar los efectos que las acciones formativas han producido en los lugares de trabajo y en las organizaciones, más que analizar la satisfacción y los aprendizajes conseguidos, aspectos que ya se tienen en cuenta en evaluaciones específicas del aprendizaje al finalizar cada una de las acciones formativas. Así, una gran parte de las preguntas de los instrumentos están orientadas a conocer la aplicabilidad y los resultados vinculados a la acción formativa realizada, aunque también se añaden cuestiones relacionadas con los procesos de *planificación y desarrollo* del propio plan y de las acciones formativas que lo integran.

Ello es así porque partimos de la consideración de que lo ideal sería que el proceso de evaluación se pensara y se aplicara desde una perspectiva unitaria que tuviera en cuenta los diferentes protagonistas e intereses; más todavía, que se *integrara en el proceso de gestión de la formación* y de las organizaciones como una actividad más. Esta perspectiva, entendemos, configura una modalidad de evaluación de la formación integrada y de conjunto, contextualizada en la totalidad del plan formativo y en la globalidad de la organización, que contempla las diferentes fases de elaboración y estructuración de un plan formativo (planificación, desarrollo, resultados) y los diferentes agentes implicados (participantes, superiores jerárquicos, responsables de formación, representantes de los trabajadores, ..., y el conjunto de actores de la organización toda). Así, pues, propiamente realizamos una *evaluación de proceso e impacto*.

Además, debe considerarse que el Plan Agrupado constituye un programa de formación para un amplio y diverso conjunto de organizaciones (la totalidad de administraciones locales de la Provincia de Barcelona), por lo que, en sentido estricto, cabe hablar de *meta-programa* de formación, que después se adapta y contextualiza a las características y tipologías concretas de ayuntamientos y territorios (en la evaluación se realizan agrupaciones según cuatro categorías de municipios: de menos de 20.000 habitantes; de entre 20.000 y 50.000 habitantes; de entre 50.000 y 100.000 habitantes; de más de 100.000 habitantes. También cabe considerar su na-

turalidad urbana o rural, entre otras). Por todo ello, al evaluar el Plan Agrupado de Formación, analizamos los siguientes aspectos, en tanto que **contenidos** objeto de la evaluación:

- a) La *Planificación* de la formación en su conjunto, a través de variables como: diagnóstico de necesidades, participación en la conformación de la oferta formativa de la organización concreta, información sobre el curso, iniciativa y decisión de asistencia, marco del curso, motivación para asistir, objetivos de la asistencia y naturaleza de la misma, etc.
- b) El *Desarrollo* de las diferentes acciones formativas que integran el Plan, considerando, entre otras cuestiones: competencia de los formadores, calidad de los materiales, adecuación de locales, horarios, fechas y lugar de impartición, clima relacional, contactos e intercambios de experiencias con colegas, pertinencia de los contenidos y la metodología, etc.
- c) Los *Efectos* de la formación, tanto en las personas participantes en las acciones formativas cuanto en el conjunto de la organización a la que pertenecen, en cuestiones como: transferencia e impacto en el lugar de trabajo, utilidad de las herramientas proporcionadas, aprendizajes realizados, nuevas expectativas generadas, mejoras realizadas en el lugar de trabajo y limitaciones de la aplicabilidad. O impacto sobre la organización, formas de medirla, resultados sobre los ciudadanos, ambiente de la organización o su filosofía.

Los **criterios de evaluación** utilizados para identificar y relacionar la información hacen referencia a:

- la participación (relación entre las consultas realizadas y las esperadas)
- la aplicabilidad (grado de utilización de la formación recibida)
- la satisfactoriedad (relación entre las expectativas personales y las satisfechas)
- la suficiencia (relación entre lo recibo y lo necesario para mejorar)
- la utilidad (entendida como resultados para la organización).

En menor medida, podemos afirmar que la evaluación tiene que permitir verificar también, siquiera indirectamente, la eficacia de la formación (grado de consecución de los objetivos pretendidos o asumidos personalmente) y la eficiencia (relación de los recursos utilizados con los objetivos pretendidos), aunque no sea su objetivo principal.

La evaluación del Plan Agrupado se implementa sobre una amplia **muestra de ayuntamientos** de diferente tipología, del universo total de ayuntamientos en los cuales se han realizado acciones formativas del Plan. Internamente, en cada una de esas organizaciones municipales, en función de la cantidad y variedad de las acciones formativas realizadas, también se establece una **muestra de informantes** conformada por: personas *Participantes* en las acciones formativas, *Superiores Jerárquicos* de esos mismos trabajadores, *Responsables de formación* en esa organización y *Representantes de los Trabajadores*.

Para la *recogida sistemática de datos e informaciones* se utilizan el cuestionario de evaluación, la *entrevista semiestructurada* y la *observación* en el puesto de trabajo, que incluye el análisis de producciones y el acopio de evidencias, en su caso. Se dispone de cuatro diferentes *modelos de cuestionario* y de tres guías para la realización de *las entrevistas* considerando el colectivo al cual van dirigidos.

En los cuestionarios, la distribución de las preguntas responde a una estructuración por bloques de contenidos. En todos los cuestionarios hay un primer bloque para recoger la caracterización personal y profesional del informante: ayuntamiento de procedencia, edad, categoría profesional, etc. Además, en el cuestionario dirigido a los participantes se incluyen ítems sobre el curso realizado. Estas variables se utilizarán para indagar la existencia de diferencias en los efectos de la formación en función de las mismas. Además, en cada uno de los modelos de cuestiona-

rio, hay otros bloques que pretenden recoger información significativa sobre las cuestiones ya señaladas como contenidos objeto de la evaluación.

Específicamente, en lo referente a la incidencia de la formación sobre el desempeño en el puesto de trabajo, en los cuatro modelos de cuestionario se formulan preguntas dirigidas a indagar sobre los efectos de la formación en los participantes, sobre los posibles cambios en la realización del trabajo cotidiano, sobre la utilización de herramientas proporcionadas en la formación, sobre la aplicabilidad de los aprendizajes realizados, sobre cambios y mejoras en la organización de las tareas, etc. También se inquiriere sobre las barreras y obstáculos que frenan la aplicación de mejoras sugeridas por el propio proceso formativo o sobre las facilidades encontradas para su aplicación.

La información obtenida a partir de esos cuatro modelos de cuestionario permite realizar análisis de contrastación desde diversas perspectivas, tantas como colectivos están vinculados a la formación en cada ayuntamiento. Se trata, en definitiva, de triangular la información.

De forma similar, se contrastan las informaciones procedentes de las entrevistas realizadas a Superiores Jerárquicos, Responsables de Formación y Representantes de los trabajadores. En el curso de tales entrevistas también se formulan preguntas sobre los posibles efectos de la formación en el desempeño del puesto de trabajo y se reclama de los informantes informaciones adicionales que completen, ejemplifiquen y justifiquen las respuestas. El objetivo de las entrevistas es reforzar y enriquecer la información ya recogida en los cuestionarios, ampliarla y explicarla. La aportación de las entrevistas es, generalmente, altamente significativa y trascendente para conocer y comprender la incidencia de la formación en el desempeño y en el conjunto de la organización.

El objetivo de la *observación* es evaluar el impacto de un determinado curso de formación (cada año uno diferente, como: "Curso de elaboración de documentos administrativos", "Organización y perfeccionamiento en el puesto de trabajo", etc.) en el desempeño en el puesto de trabajo. Para cada tipología de curso se elabora un **protocolo** de observación y guiones específicos de entrevista con el participante en el curso, con sus superiores jerárquicos y con algunos de sus compañeros de trabajo (diferentes de los otros guiones de entrevistas generales antes referenciados, puesto que versan, única y exclusivamente, sobre los efectos de la formación en el desempeño en el puesto de trabajo, en el marco de ese determinado curso formativo). Tras establecer contacto con la persona participante en el curso, se aplica una *escala de conducta esperada*, se realiza una observación de acontecimientos significativos y se mantiene una *entrevista semiestructurada*.

La *escala de conducta esperada* versa sobre los procedimientos que la persona que haya alcanzado los objetivos del curso debería realizar e incorporar a su trabajo cotidiano en tanto que son pertinentes a las tareas que tiene asignadas. Considerando que se trata de una observación puntual (no pasaremos días observando al mismo sujeto), también se solicita la colaboración de la persona observada para la aportación de evidencias de actuación y producciones derivadas de la realización del curso formativo.

La *observación de acontecimientos significativos* consiste en que la persona observadora o evaluadora, teniendo en mente los objetivos y contenidos del curso en cuestión, esté atenta a cualquier manifestación espontánea de la persona observada relacionada con dichos objetivos y contenidos, positiva o negativamente. El observador debe tomar nota de dicho acontecimiento y describirlo detalladamente.

Estas dos técnicas se complementan con: una entrevista a la persona participante en la formación, que versa también sobre la incidencia del curso realizado en el desempeño de su trabajo. También se realizan entrevistas con superiores jerárquicos y con compañeros de trabajo del participante, en las cuales se formulan preguntas relacionadas con el impacto de la formación recibida en el desempeño del puesto de trabajo. En todos los casos, se solicitan evidencias que justifiquen las respuestas. En el caso de determinados cursos, se solicitan evidencias materiales y

producciones que permitan comparar el antes y el después de la formación, como es el caso del "Curso de elaboración de documentos administrativos", que se pudieron obtener y comparar documentos escritos en los que se podía verificar la incorporación de criterios de redacción derivados de los aprendizajes sobre lenguaje administrativo, modificación de aspectos formales también fruto del curso, etc.

Como puede notarse, en estas actuaciones de evaluación se ha buscado la triangulación de instrumentos y de informantes. Cabe reiterar que, a partir de las problemáticas surgidas, se han ido revisando y modificando los instrumentos utilizados en la evaluación cada una las sucesivas ediciones del Plan Agrupado.

5. ALGUNOS RESULTADOS DE NUESTRAS EVALUACIONES

En cada uno de los diferentes ayuntamientos, la valoración de los efectos de la formación en el desempeño se realiza mediante la observación directa de los Superiores jerárquicos en el puesto de trabajo, siendo muy pocos los Superiores que manifiestan no realizar un seguimiento de la formación recibida por sus subordinados. En todo caso, se manifiesta que se trata de procedimientos informales y de impresiones personales, nunca de un sistema formalmente establecido ni mediando instrumentos estructurados. De nuestras evaluaciones (2000, 2001, 2002 y 2003) sobre las respectivas muestras, presentamos algunos resultados centrados únicamente en dos cuestiones:

5.1. Sobre los cambios producidos en el desempeño

Globalmente, la opinión mayoritaria entre todos los colectivos consultados (Participantes en las acciones formativas, Superiores Jerárquicos, Responsables de formación y Representantes de los Trabajadores) es que la formación genera cambios en el desempeño del puesto de trabajo como pueden ser la mejora de los procesos de trabajo o el desarrollo de la tarea, que parece que se realiza de forma más eficaz y con más calidad. Los cambios más evidentes se manifiestan a nivel personal, ya sea porque la formación da más seguridad al trabajador; mejora la relación entre compañeros, produzca un cambio de actitudes, de motivación, etc. Específicamente consideran que mejora:

- la responsabilidad en el puesto de trabajo.
- el nivel de conocimientos y habilidades.
- la calidad del trabajo realizado, cometiendo menos errores, ejecutando mejor las tareas y atendiendo mejor al ciudadano.
- el clima laboral, ya que la formación recibida tiene efectos positivos en las relaciones que se establecen entre compañeros y con los ciudadanos.
- la motivación hacia el trabajo puesto que los participantes se muestran más satisfechos en el trabajo, con más ilusión, fuerza, motivación.
- la cantidad de trabajo realizado, palpable en una mejor organización de las tareas, más agilidad en la ejecución de los trabajos y más rapidez en la solución de las demandas ciudadanas.

Según el tipo de curso o de formación, valoran más transferible la de las áreas de Actividad Administrativa, Informática y Habilidades directivas; mientras que la menos aplicada al puesto de trabajo es la del ámbito de Atención al ciudadano. Las herramientas empleadas en los cursos tienen una mayor aplicabilidad en el área de Economía presupuestaria.

Específicamente, los *Superiores jerárquicos* creen que los cursos permiten a los trabajadores adquirir conocimientos técnicos y, en menor medida, sobre las tareas que desarrollan diariamente, así como sobre sus propias deficiencias y para la adquisición de conocimientos generales. Los aspectos más destacables de los efectos que produce la formación son, en su opinión, las mejoras en el nivel de conocimientos y habilidades, y la motivación de los trabajadores hacia el trabajo.

En suma y en conjunto, opinan que la formación incide básica y globalmente en la tarea diaria y en los departamentos donde se ubican los participantes. La baja incidencia en el conjunto de la organización, en las demandas ciudadanas o en las relaciones entre departamentos muestra, una vez más, la baja orientación de la formación a procesos de cambio organizativo o a cambios más generales que los vinculados estrictamente a los puestos de trabajo. Su sentido instrumental para la organización parece que todavía no resulta tan prioritario como otras utilidades, entre las cuales cabe destacar la de dar satisfacción a los representantes de los trabajadores, a los propios trabajadores o a los superiores jerárquicos por razones no estrictamente formativas.

5.2. Sobre la facilidad o dificultad para la transferencia de la formación

Los diversos profesionales encuestados manifiestan opiniones divergentes sobre las principales barreras para aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos de formación al puesto de trabajo. Concretamente:

- Para los *Participantes*, las barreras y dificultades concretas para aplicar los contenidos aprendidos en los cursos son: insuficiencias técnicas (el fallo de los programas informáticos); la carencia de coordinación interdepartamental; debilidades organizativas (la organización general del ayuntamiento y los sistemas de trabajo no son adecuados); circunstancias excepcionales (como pueden ser las obras en las instalaciones); y/o dificultades de las políticas de personal (como la carencia de incentivos).
- Para los *Superiores jerárquicos*, las principales barreras son la poca motivación o interés de los participantes en los cursos; las altas resistencias al cambio; la carencia de tiempo y de recursos para introducir cambios; y que el ayuntamiento no contemple la formación como algo prioritario.
- Según los *Responsables de formación* las barreras son la poca implicación de los Jefes o del equipo político para facilitar la aplicación de lo aprendido durante las acciones formativas; el hecho que los cursos tengan una duración de horas escasa; la poca motivación existente hacia la formación; y que los contenidos de los cursos sean demasiado genéricos, superficiales y poco adecuados al puesto de trabajo, por lo cual resultan poco aplicativos.
- Para los *Representantes de los trabajadores* las razones esgrimidas se relacionan con que la oferta formativa no abarca por igual a todos los colectivos; que en la organización no se cuenta con un Plan de formación y en los casos en que se ha elaborado, dicen que no fue hecho de forma consensuada; los Jefes o los propios trabajadores no están motivados o dificultan la aplicación; falta tiempo para introducir cambios, dada la saturación de tareas; no se ha hecho una detección de necesidades previamente; no hay relación entre la formación y la promoción y piden más presencia o control sindical a la hora de elaborar el Plan de formación.

Finalmente, los *Participantes*, señalan como elementos *facilitadores* para introducir cambios en el puesto de trabajo, por orden de prioridad:

- La motivación del trabajador por desarrollar mejor su trabajo.
- El apoyo y ánimos del superior inmediato.
- El apoyo y ánimos de los compañeros.
- El propio interés del trabajador por innovar en el puesto de trabajo.
- El clima de innovación que hay en el trabajo.
- El apoyo y los ánimos de la dirección.

6. ALGUNAS LECCIONES QUE HEMOS APRENDIDO

La evaluación de *la incidencia de la formación en el desempeño en el puesto de trabajo*, o si se prefiere, *la evaluación de la transferencia* (algunos autores la denominan *transfer*; véase Prieto y otros, 1996) no está exenta de dificultades. Para concretar su evaluación, debe convenirse también el propio concepto de transferencia. En este sentido, contemplando ambas cuestiones conjuntamente, algunas cuestiones que deben considerarse son:

- *La evaluación de la transferencia debe considerar el criterio de pertinencia al puesto de trabajo y a la organización.* El objetivo de la formación en las organizaciones está ligado a la mejora de la eficacia del trabajador en el desempeño de su puesto de trabajo y, consecuentemente, a la mejora de la propia organización. Si la formación ha de ser pertinente al puesto, su evaluación, también. Por tanto, la evaluación debe versar estrictamente sobre las funciones que le son propias. De ahí, la importancia de realizar previamente el análisis de necesidades, para incluir las conclusiones en el diseño de los planes de formación. Si, además, la persona formada ha incrementado su potencial en otros ámbitos ajenos al desarrollo de su trabajo, mejor que mejor, pero serán efectos colaterales. Debe considerarse que la evaluación del potencial (utilizada, en ocasiones, para la selección de personal) no es, estrictamente, la evaluación del impacto de la formación en el desempeño.
- *La evaluación de la transferencia debe tener como referencia el valor añadido en el desarrollo de las tareas.* La transferencia de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes hay que buscarla a través de su impacto, en tanto que aportación nueva, en el desempeño de tareas concretas del puesto de trabajo. Aunque la formación sea pertinente al puesto, puede tener efectos mucho más generales en la persona que la ha recibido, incrementando globalmente su bagaje personal y profesional. Pero no se trata de valorar la mejora en la formación del trabajador, aunque sea sobre cuestiones pertinentes al puesto de trabajo, sino el grado en que aplica sus nuevas competencias para desarrollar mejor sus tareas cotidianas, para dar respuestas más adecuadas a sus responsabilidades. Es decir, la evaluación del desempeño debe valorar si realiza mejor su trabajo, no si está más formado o más satisfecho, aunque, a buen seguro, lo uno afecta a lo otro. Frecuentemente, la evaluación del aprendizaje, valora el incremento de conocimientos y habilidades en la persona formada, pero no su aplicación práctica al desempeño. Por el contrario, la evaluación del desempeño debe valorar si la persona formada realiza las tareas propias mejor que antes de la formación, si aumenta la eficacia de su trabajo en la organización. Si es así, se habrá producido transferencia útil.
- *La evaluación de la transferencia debe considerar la regularidad y el sistematismo, la constancia y la persistencia.* Si la transferencia no es la simple ejercitación en el puesto de trabajo de algunas cuestiones aprendidas en la formación, si no se trata de la aplicación puntual o coyuntural, su evaluación debe orientarse a indagar la existencia o no de cambios en el desempeño del trabajo con voluntad de consolidación, de convertirse en habituales e integrados en el desarrollo de las tareas.

- *La evaluación de la transferencia debe considerar plazos largos.* Es una consecuencia lógica de lo anterior: para constatar que lo transferido, que es nuevo, se convierte en habitual y regular, se requiere efectuar valoraciones diferidas en el tiempo. Con frecuencia ocurre que, inmediatamente después de la acción formativa se incorporan procedimientos nuevos al desempeño, pero pasado algún tiempo se vuelve a las rutinas anteriores. Por eso, la evaluación debe considerar plazo medios y largos, para constatar que la transferencia se consolida.
- *La evaluación de la transferencia debe considerar el alcance de su incidencia, la trascendencia.* Nos referimos a que la transferencia afecte a cuestiones sustanciales del desempeño del puesto de trabajo (o, al menos, de una cierta importancia), no a cuestiones triviales y secundarias, meramente anecdóticas (naturalmente, en función del tipo de formación recibida y su alcance). Y, que esas novedades, afecten al entorno real del trabajo, que busquen reorganizar el desempeño del propio trabajo y, así, mejorar la eficacia propia y la de la organización.
- *La evaluación de la transferencia debe considerar la aplicabilidad, la congruencia de las nuevas aportaciones con los objetivos de la persona y los de la organización, con las metodologías aplicadas y con las herramientas utilizadas.* La eficacia de la transferencia sólo puede darse si existe esa coherencia que permite sacar partido en el puesto de trabajo a lo recibido en la formación. En definitiva, deberá considerarse la aplicabilidad de la formación recibida, la adecuación a los requerimientos específicos del puesto de trabajo y a los más generales del entorno organizativo.
- *La evaluación de la transferencia resulta más fácil en determinados aspectos y en determinada formación.* No es igual evaluar la transferencia de formación en informática o en idiomas que en atención al ciudadano o en gestión de procesos. No es igual evaluar la transferencia de conocimientos, que la de actitudes y habilidades.
- *La evaluación de la transferencia, para ser útil, debe identificar las barreras y obstáculos que impiden la propia transferencia eficaz.* Al evaluar la transferencia debe buscarse, también, la identificación de las barreras que la impiden o limitan: insuficiencia de recursos materiales y humanos, resistencias al cambio en la organización, escaso apoyo de compañeros y superiores jerárquicos, falta de motivación e incentivos, etc.
- *La evaluación de la transferencia debe considerar e incorporar, en la medida de lo posible, un enfoque participativo y de proximidad.* Si el impacto de la formación se ve favorecido con la mayor implicación del trabajador, la evaluación del desempeño aporta retroalimentación a los participantes sobre su propia evolución y desarrollo profesional. Convenir los términos de la evaluación con los trabajadores es una cuestión ética y favorecer su implicación y participación activa, además, la hará más efectiva. También deberá buscarse la participación de los otros agentes implicados (superiores, etc.), ya que esa contrastación aportará un plus de fiabilidad al proceso.
- *La evaluación de la transferencia debe situarse en el marco de realización de Planes estratégicos, o similares, de la organización.* La evaluación de la transferencia cobra más sentido cuando se referencia en el desarrollo de los recursos humanos de la organización, en los planes de carrera de los trabajadores, en los planes estratégicos de cambio y de desarrollo de la organización, que tienen presentes los objetivos del trabajador y los de la organización y que los integran en la gestión cotidiana. Si la formación busca generar conocimientos y capacidades en el conjunto de la organización, su evaluación deberá integrarse en la gestión, combinando desarrollo profesional y organizacional.

Hasta aquí lo aprendido. El reto para nuestro equipo continúa siendo aplicar eficazmente estas cuestiones en futuras evaluaciones, en su caso.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ABDALA, E. (2001): *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. Disponible en www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cintefor/plu/sala
- APODACA, P.M. (1999): "Evaluación de los resultados y del impacto". En *Revista de Investigación Educativa*. Vol. 17, núm. 2, pp. 363-377.
- GAIRÍN, J. (1999): "La evaluación de instituciones de educación no formal". En JIMÉNEZ, B. (ed.): *Evaluación de Programas, Centros y Profesores*. Madrid: Síntesis. pp. 83-134.
- GAIRÍN, J. (1999): "La evaluación del impacto de la formación". En Gairín y Ferrández: *Planificación y Gestión de Instituciones de Formación*. Barcelona: Praxis.
- GAIRÍN, J. (coord.); ARMENGOL, C.; CARNICERO, P.; DURAN, M^a.M. y JARIOT, M.; (2003): *Avaluació del Procés i Impacte*. Pla Agrupat 2002. Diputació de Barcelona. Xarxa de Municipis. Àrea de Règim Interior, Hisenda i Planificació. Servei de Formació Local. (Documento Policopiado)
- KIRKPATRICK, D.L. (1998): *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- KIRKPATRICK, D.L. (1999): *Evaluación de acciones formativas*. Barcelona: Epise.
- PINEDA HERRERO, P. (2000): "Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones". *Educación*, núm 27, pp. 119-133.
- PRIETO y otros (1996): "El reto de evaluar el tránsito de la formación". En *Jornadas sobre Evaluación de la Formación en las Empresas*. Madrid, 1996. Disponible en www.ucm.es/info/Psyap/jornadas/calidad
- PRIETO, J.M. (1996): "La Evaluación y seguimiento de la Calidad de la Formación". En *Jornadas sobre Evaluación de la Formación en las Empresas*. Madrid, 1996. Disponible en www.ucm.es/info/Psyap/jornadas/calidad
- SÁEZ BREZMES, M^a.J. (ed.) (1995): *Conceptualizando la evaluación en España*. Alcalá de Henares: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alcalá.
- WADE, P. (1994): *Measuring the Impact of Training*. Londres: Kogan Page.
- WERTHER, W.B. y DAVIS H. (2001): "Administración de personal y recursos humanos". 5^a. ed. México. Ed. Mc. Graw-Hill.