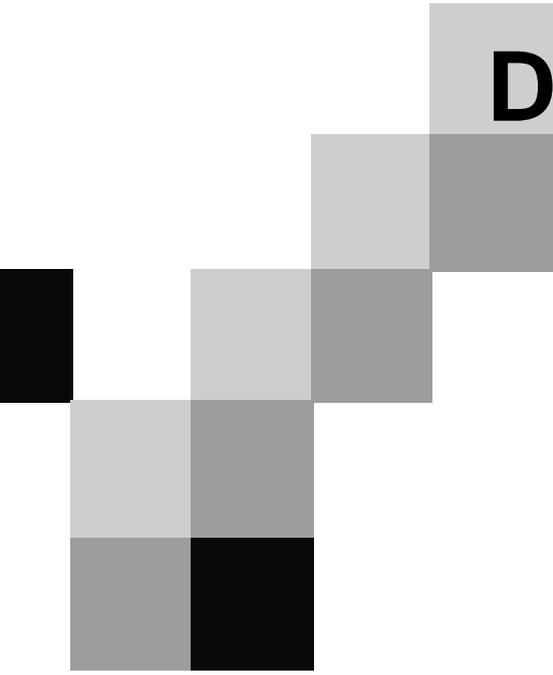


EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE LA FORMACIÓN



Dra. Pilar Pineda
Dep. Pedagogía Sistemática y Social
Universidad Autónoma de Barcelona
Sevilla, 27 de octubre 2003

CONTENIDOS

1. Globalización y organización
2. Formación en las organizaciones hoy
3. Evaluación de la formación
 - Concepto y fases
 - Proceso y elementos
4. Transferencia de la formación
 - Qué es la transferencia
 - Estrategias para potenciar la transferencia
5. Como evaluar la transferencia
 - Concepto, momento y agentes
 - Técnicas e instrumentos
 - Barreras para transferir
 - Estrategias clave para evaluar la transferencia
6. Como evalúan la formación las organizaciones
7. Estrategias para optimizar la evaluación de la formación

1. GLOBALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN

1.1. RASGOS ACTUALES

- **Concentración de capital:**
fusiones, adquisiciones,...
- **Internacionalización de la producción**
- **Determinación del consumo a nivel mundial**
- **Nuevas formas de organización y gestión:**
subcontratación, externalización, diversificación, just-in-time
- **Nuevas condiciones laborales:**
flexibilidad, nuevas figuras laborales, inestabilidad, precarización laboral, desempleo, desigualdades
- **Polarización de las ocupaciones**

1.2. RETOS de las ORGANIZACIONES

- Competir a nivel internacional
- Información como eje de la actividad económica
- Cambio constante e incertidumbre
- Adaptación e innovación
- Calidad: TQM
- 'Global thinking' en contextos multiculturales
- Nueva cultura de empresa: participación, motivación, responsabilidad social, ética.



GESTIÓN INTEGRAL DE RRHH Y FORMACIÓN CONTINUA

2. FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES HOY



...FORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES HOY

■ **CONCEPTO**

- Proceso sistemático, impulsado y gestionado por una organización y dirigido a sus colaboradores, que pretende desarrollar las competencias y las capacidades de estos, para alcanzar los objetivos que la organización tiene planteados, teniendo en cuenta a la persona como tal.

■ **CARACTERÍSTICAS**

- Integrada con el resto de estrategias de gestión de RRHH
- Rol estratégico en la organización: facilitador y motor de cambios
- Función de inversión
- Fuente de motivación y satisfacción personal

3. EVALUACIÓN de la FORMACIÓN ORG.

3.1. CONCEPTO de EVALUACIÓN:

Análisis del valor total de un sistema o de una acción formativa en términos tanto sociales como financieros, para obtener información sobre el logro de sus objetivos y sobre el coste-beneficio global de la formación, con el fin de orientar la toma de decisiones.

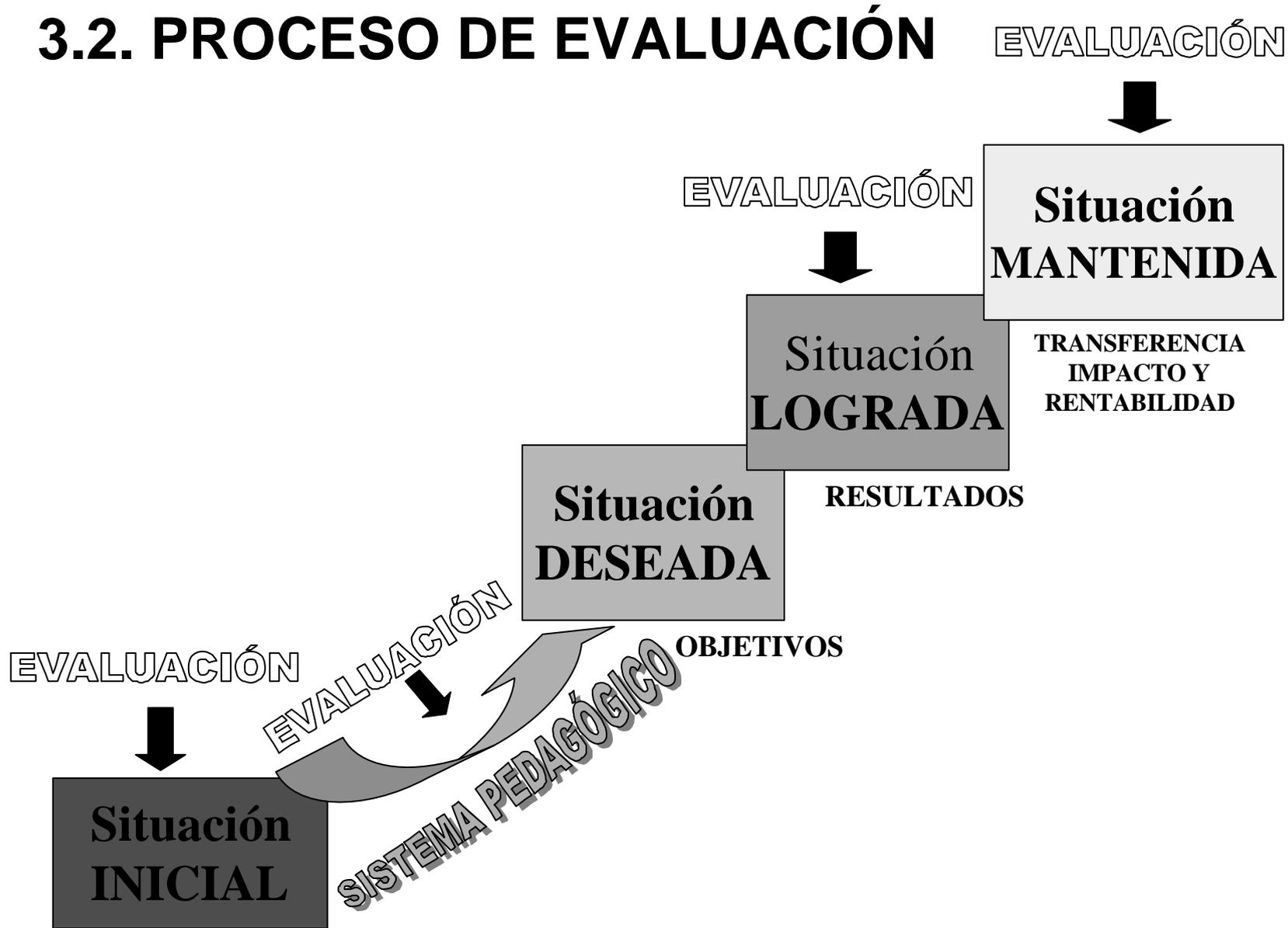
■ FASES

- recogida de información
- análisis de la información y juicio sobre el resultado
- toma de decisiones de acuerdo con el juicio emitido, orientada a la mejora



ESTRATEGIA DE CALIDAD

3.2. PROCESO DE EVALUACIÓN



3.3. NIVELES DE EVALUACIÓN

- NIVEL 1: Satisfacción del participante con la formación.
- NIVEL 2: Logro de los objetivos por parte de los participantes.
- NIVEL 3: Adecuación pedagógica del proceso de formación: coherencia interna.
- **NIVEL 4: Transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.**
- NIVEL 5: Impacto de la formación en el departamento del participante y en los objetivos de la organización.
- NIVEL 6: Rentabilidad de la formación.

4. TRANSFERENCIA DE LA FORMACIÓN

- Aplicación en el puesto de trabajo de las competencias adquiridas con la formación y su mantenimiento en el tiempo.
- **ESTRATEGIAS de TRANSFER**
- Antes de la formación (diseño):
 - Identificar las necesidades de formación reales
 - Establecer objetivos de aprendizaje operativos
 - Determinar el nivel de entrada del grupo
 - Diseñar una metodología activa
 - Implicar en el diseño a los agentes clave

- Durante la formación (operativización)
 - Aproximación o escenificación del entorno laboral
 - Vincular la formación a los problemas reales
 - Actividades y ejercicios transferibles
 - Orientaciones que potencien la transferencia
 - Elaborar un plan de acción o de transfer

- Después de la formación (aplicación)
 - Evaluar el logro de los objetivos
 - Crear sistemas de seguimiento: informes, entrevistas..
 - Implicar activamente a los agentes clave
 - Detectar y superar barreras

5. EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA

- Mostrar la contribución de la formación a la mejora del rendimiento en el puesto de trabajo
- Cuando evaluar:
 - Un tiempo después de la formación (1-6 meses)
- Agentes:
 - Participantes
 - Departamento de formación
 - Superior o directivo de línea
 - Compañeros
 - Clientes

5.1. TÉCNICAS e INSTRUMENTOS

- **Plan de acción o de transfer:**
- Sirve de ‘contrato de transfer’ entre el departamento de formación, el participante y su superior.
- Potencia la transferencia y guía su evaluación
- Asegura la implicación de los agentes clave.
- Facilita la identificación de barreras y su superación.
- Requiere un seguimiento continuo
- Puede derivar en un proceso de mentoring

... TÉCNICAS e INSTRUMENTOS

- **Escalas de conducta:**
- Medición de las competencias objeto de formación
- Identificación previa de competencias
- Selección de indicadores para observar la conducta
- Elaboración de una escala graduada
- Instrumentos:
 - Observación sistemática
 - Observación participante
 - Simulaciones
 - Pruebas de rendimiento

... TÉCNICAS e INSTRUMENTOS

■ Triangulación de evaluadores

- Identificación de ítems sobre las competencias a transferir.
- Enfoque cualitativo, que permite valorar la evolución del proceso de transferir.
- Agentes: responsable jerárquico, responsable funcional, compañeros y participante.
- Instrumentos:
 - Entrevista: individual, grupal, personal, telefónica
 - Informes de los superiores: cambios en funciones
 - Autoevaluación: guión detallado, que recoge valoraciones
 - Cuestionario: uso con grandes poblaciones
- Integrar en la evaluación del rendimiento o en otras estrategias de evaluación del empleado.

5.2. BARRERAS A LA TRANSFERENCIA

- Organizativas:
 - Apoyo de las personas clave
 - Delegación en la gestión de RRHH
 - Disponibilidad de los recursos necesarios
 - Clima presente en el grupo de trabajo
- Pedagógicas:
 - Diseño adecuado de la formación
 - Desarrollo orientado a la transferencia
- Personales:
 - Preparación y competencias de los participantes
 - Motivación para transferir

5.3. ESTRATEGIAS CLAVE PARA EVALUAR LA TRANSFERENCIA

- Visión estratégica de la formación y responsabilidad compartida de sus resultados
- Obtención del apoyo necesario por parte de la organización.
- Diseño y desarrollo de la formación orientado al transfer
- Elaboración de un plan de transfer durante la formación. Seguimiento de su aplicación.
- Integración con otras estrategias de gestión de RRHH:
 - Gestión por competencias
 - Evaluación del desempeño
 - Sistemas de motivación
 - Planes de carrera

6. COMO EVALÚAN LA FORMACIÓN LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS

- Empresas que declaran evaluar su formación: 89%
- Satisfacción: 100% de empresas. 90% de la formación.
 - Cuestionario 95%, contactos informales 50%, entrevista 23%.
- Aprendizaje: 87% de empresas. 50% de formación.
 - Pruebas escritas 65%, observación 38%
- **TRANSFERENCIA: 62% de empresas. 40% de la formación.**
 - **Entrevistas a supervisores 70%, observación 60%, evaluación del desempeño 40%**
- Impacto y rentabilidad: 36% de empresas. 20% de la formación.
 - Indicadores 20%, gran dispersión de instrumentos

7. ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA EVALUACIÓN

RETOS:

- Factor humano
- Resistencias
- Aislamiento de la formación
- Medida y herramientas
- Coste
- Ética

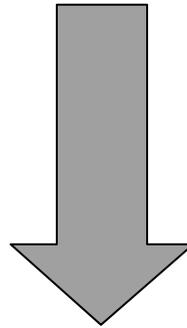


AUSENCIA DE CULTURA DE EVALUACIÓN

ESTRATEGIAS

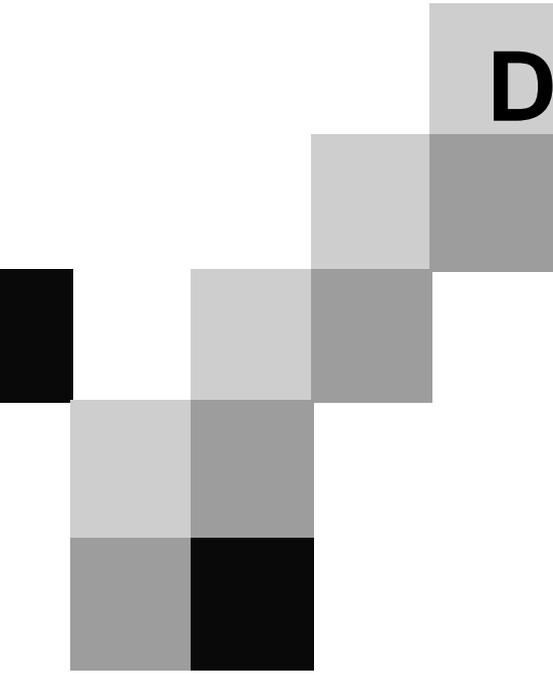
- Información a los afectados
- Implicación de los agentes
- Apoyo de la dirección
- Uso honesto de la información
- Optimización visible de la formación
- Difusión de los resultados
- Priorización de calidad sobre cantidad de formación
- Evaluación = inversión en calidad

CREACIÓN DE CULTURA
DE EVALUACIÓN



OPTIMIZACIÓN DE LA
**CALIDAD DE LA
FORMACIÓN**

EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE LA FORMACIÓN



Dra. Pilar Pineda
Dep. Pedagogía Sistemática y Social
Universidad Autónoma de Barcelona
Sevilla, 27 de octubre 2003