



Diversitas: Perspectivas en Psicología

ISSN: 1794-9998

revistadiversitas@correo.usta.edu.co

Universidad Santo Tomás

Colombia

Aguilar Bustamante, María Constanza; Martínez, Ángela; Fandiño, Astrid; Fajardo, Sandra Carolina

Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en las organizaciones

Diversitas: Perspectivas en Psicología, vol. 3, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 151-174

Universidad Santo Tomás

Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67930110>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en la organizaciones

## A retrospective and prospective vision of the formation process in the organizations

**María Constanza Aguilar Bustamante\***

**Ángela Martínez**

**Astrid Fandiño**

**Sandra Carolina Fajardo**

Universidad Santo Tomás,  
Bogotá, Colombia.

**Recibido:** diciembre 14 de 2006

**Revisado:** enero 19 de 2007

**Aceptado:** febrero 1 de 2007

### Resumen

El presente artículo forma parte de la línea de investigación “Construcción de procesos de identidad en las organizaciones”, del Grupo de Investigación de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás, la cual busca construir procesos contextualizados que permitan en las organizaciones pensar sus modos de generación de identidad y sentido de pertenencia. Examina, de manera parcial, las conceptualizaciones acerca del proceso de formación en este ámbito, así como su planteamiento sistemático analizado desde diferentes autores. El objetivo principal es presentar una propuesta de este proceso basado en la educación permanente, el enfoque de competencias y la gestión del aprendizaje, partiendo de una orientación comportamental de la psicología. Para ello se expone un breve recuento sobre los procesos implicados, al igual que una muestra documental de la formación para finalizar con la propuesta.

**Palabras clave:** psicología organizacional, formación, educación permanente, competencias, modelo comportamental.

### Abstract

This article comprises of the investigation line “Construction of identity processes in the organizations”, of the investigation group of work and organizations psychology of the Psychology Faculty

\* Correspondencia: María Constanza Aguilar Bustamante, docente investigadora, Facultad de Psicología, Universidad Santo Tomás. Correo electrónico: [revistadiversitas@correo.usta.edu.co](mailto:revistadiversitas@correo.usta.edu.co). Dirección Postal: Cra. 9 No. 51-11, Bogotá - Colombia.

of the Santo Tomás University, which looks for the construction of contextual processes, that allow in the organizations, to think its ways of identity generation and *belongs to* sense. It examines in a partial way the conceptualizations about the formation process in this ambit, as well as its systematic exposition analyzed from different authors. The primary intention is to present a proposal of this process based in the permanent education, the competitions approach, the learning management, and starting off of a behavioral direction of psychology. For it a brief count of the implied processes is exposed, also a documentary sample of the formation to finalize with the proposal.

**Key words:** organizational psychology, formation, permanent education, competitions, behavioral model.

## Presentación

En las últimas décadas se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo, en general, y en las organizaciones, en particular. Son muchos los factores que han contribuido a que dichos cambios se presenten y esto ha traído incertidumbre sobre el futuro de las empresas. Algunos temas que nos resultan familiares son la liberación de los mercados, el creciente número de fusiones, adquisiciones e integración de empresas, tratados de libre comercio (como es el caso del TLC de Colombia con EE.UU.), los rápidos cambios tecnológicos, el Internet, la telefonía celular, las alianzas estratégicas, que son frecuentemente referenciados como factores desestabilizadores del contexto y del entorno organizacional.

Los avances y adelantos del conocimiento científico y tecnológico han obligado a las empresas a identificar recursos que se ajusten a su negocio, permitiendo optimizar sus procesos, explorar nuevos mercados, ofrecer nuevos productos y servicios a sus clientes, de manera que puedan desarrollar sus actividades oportuna, competitiva y eficientemente. La creciente utilización de sistemas y redes de información y comunicaciones ha acelerado la toma de decisiones, la permeabilidad de los mercados, por lo que la competencia global es algo que se está dando en todas las organizaciones.

Esta creciente celeridad, rapidez, agilidad e impredecibilidad de los cambios en el entorno

social, económico, cultural, político y, obviamente, organizacional, y de hecho las exigencias y los requisitos que deben cumplir las empresas para adaptarse, sobrevivir y mantenerse en los mercados, son las que hacen que el tema de formación, de potenciar el desempeño de los trabajadores en las organizaciones, gestionar el mejoramiento y el aprendizaje de las personas en los contextos organizacionales continúe preocupando cada vez más a la teoría y práctica de la psicología organizacional.

Por otro lado, las organizaciones buscan, definitivamente, mejorar la calidad, entendida ésta como la satisfacción del cliente a un bajo costo para maximizar sus beneficios, como lo menciona Senille (1992). En esta medida, la rentabilidad ya no depende únicamente de la efectividad en la productividad, sino de otros aspectos como las condiciones de mercado y el valor agregado del personal, gestionado éste como un recurso y no como un costo para la organización. Mantener una organización bajo estas condiciones implica un adecuado manejo del trabajador, propiciándole una mayor satisfacción en el trabajo y un mayor sentido de pertenencia, donde la ganancia sea de doble vía: tanto para la organización que aumentará su rentabilidad progresivamente —por el compromiso de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la organización— como para el trabajador que percibirá un mayor bienestar con sus nuevas condiciones de trabajo.

## La concepción de la formación

La formación es uno de los procesos de mayor importancia para las organizaciones, porque muchas empresas se vieron enfrentadas con pobres resultados ante organizaciones más competitivas que supieron detectar la importancia de mantener capacitados a sus trabajadores, brindándoles, además de un buen desempeño, mayor satisfacción y sentido de pertenencia.

Al realizar una revisión detallada de los procesos de educación en las organizaciones, es posible encontrar que muchas veces son utilizados los términos: entrenamiento, capacitación, formación, desarrollo de personal, información, adoctrinamiento e instrucción indistintamente. Esta condición genera confusiones en los lectores y en los interesados en gestionar estos procesos en las organizaciones. La tabla 1 indica la distinción hecha por Del Pozo (1997) sobre los conceptos derivados de la enseñanza y la conceptualización

de capacitación hecha por Goldstein (1991, citado por Muchinsky, 2002).

Al profundizar en la etimología del término que convoca a la construcción de este artículo, en latín la palabra “formación”, como lo menciona Prieto (1991), se deriva del verbo “formare”, que significaba “dar forma”. En su sentido estricto, viene a significar “educar a alguien en una materia o actividad”. La palabra anglosajona “training” se deriva también del verbo latino “trahere”, que significaba “atraer, arrastrar”. En la actualidad viene a significar “aprender las habilidades y destrezas que se requieren para realizar una actividad dada o para estar a la altura de las exigencias de un puesto dado”. En castellano, el verbo “trahere” ha dado lugar al término “entrenamiento”. Los vocablos “formación” y “training” no son equivalentes. En inglés, “formation” tiene que ver con “dar forma, configurar las partes en un todo” y “formative” está asociado directamente a los procesos de aprendizaje y enseñanza.

**Tabla 1.** Distinción de los procesos de educación en las organizaciones

PROCESOS DE EDUCACIÓN	DEFINICIÓN
Información	Es el proceso por el que un emisor envía un mensaje a un receptor sin el propósito de recibir retroalimentación alguna. Lo más importante aquí son los datos o noticias (Del Pozo, 1997).
Adoctrinamiento	Tiene la connotación de asumir ideologías para su transferencia, dando el sentido de enseñar costumbres aun cuando éstas no sean aceptadas por toda la sociedad (Del Pozo, 1997).
Adiestramiento o entrenamiento	Es un nivel donde se busca enseñar destrezas y habilidades, mejorando el desempeño en el trabajo. Lo importante es el hacer (Del Pozo, 1997).
Instrucción	El interés se enfoca en la transmisión y adquisición de conceptos para que el trabajador mejore en los procesos, en su puesto de trabajo. Lo más importante son los conocimientos (Del Pozo, 1997).
Capacitación	Adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimiento, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo (Golstein, 1991, citado por Muchinsky, 2002).
Formación	Además de propiciar destrezas y conocimientos, incide en actitudes que deben ser compartidas por todos los componentes de la empresa. Lo importante es el desarrollo integral del individuo (Del Pozo, 1997).

De acuerdo con los cinco procesos enunciados por Del Pozo (1997) y la conceptualización de Muchinsky (2002), se evidencia que la formación es el proceso de enseñanza más abarcador, ya que contempla el desarrollo integral del trabajador, sin dejar de lado la transmisión de conocimientos, habilidades, destrezas, costumbres, entre otros.

Para conocer un poco más la concepción que se tiene del proceso formación, resultó interesante y pertinente realizar una recopilación de algunas definiciones que se han elaborado de este proceso, las cuales se muestran en la tabla 2. A continuación se exponen algunas de ellas, con el fin de hacer una mirada más abarcadora y objetiva.

**Tabla 2.** Recopilación conceptual del proceso de formación

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE FORMACIÓN
McGehee	1979	Para lograr el cumplimiento de estos objetivos, McGehee (1979, citado por Muchinsky, 1994) plantea dos puntos que hay que tener en cuenta para el desarrollo de un programa de formación: el primero es el esclarecimiento de objetivos claros, los cuales deben ser en términos conductuales, lo que facilita la consecución de éstos ya que son medibles y observables, lo que conlleva a una mejor evaluación, al igual que son mucho más precisos y presentan los resultados del entrenamiento; y el segundo es la efectividad en el coste, el cual hace referencia a la cantidad de dinero que se emplea para la consecución de los objetivos.
Michaud y Pottie	1981	Para Michaud y Pottie (1981, citados por Danvila, 2004) es un proceso que comienza con la incorporación al puesto de trabajo y continúa con un programa de reorientación profesional que le permite traslados y promociones.
Kenny y Reid	1986	Es un proceso orientado a dotar de conocimientos y técnicas, inculcando las actitudes necesarias para llevar a cabo tareas específicas, como lo refiere Kenny y Reid (1986, citado por Danvila, 2004).
Peña	1991	Es el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.
Ferry	1991	“Un trabajo sobre sí mismo, libremente imaginado, deseado y perseguido, realizado a través de medios que se ofrecen o que uno mismo se procura” (p. 43).
Buckey y Caple	1991	Es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito en el mundo del trabajo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajos dados.
Del Río	1991	Para Del Río (1991, citado por Duque y Sánchez, 1993-1996), la formación, desde la perspectiva del sujeto que la recibe, es el resultado de un proceso de adquisición de conocimientos múltiples, capacitación para poder gestionar la vida en común, dominio de técnicas instrumentales básicas y soltura para interpretar el entorno con suficiente realismo.
Rodríguez y Ramírez	1991	De acuerdo con esto, la formación será un sistema permanente y continuo orientado a la preparación del personal de nuevo ingreso, con el fin de

		proporcionar la información necesaria para que tengan un conocimiento de la organización, así como darles las instrucciones a seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr integración en el trabajo; asimismo, favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o tecnología.
Lettman y Garcia	1992	Lettman y García (1992, citados por Danvila, 2004), indican que el propósito de toda formación es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinado, ya sea como consecuencia del cambio tecnológico, nueva organización el trabajo, nuevas condiciones, nuevas tareas a realizar, favorecer la promoción del empleado o para eliminar las deficiencias existentes. De este modo, el personal formado contribuirá a consecución de las metas de la organización.
De Bowen y Greiner	1993	Con respecto a la concepción de la formación como producto o como servicio, De Quijano de Arona (1993) cita a Bowen y Greiner, quienes mencionan cuatro características que distinguen un servicio de un producto: 1. Ser intangible, 2. Producirse y consumirse simultáneamente. 3. Exigir la participación del cliente en su producción y 4. No ser "normalizado".
Belloto y Trentini	1993	La formación como función viene descrita en términos de conjunto congruente y delineado de actividades realizadas para el desarrollo de los recursos humanos, en relación con su identidad, el rol y las capacidades profesionales-relacionales de las personas que la aprovechan, en cuanto a orientar a incrementar cuali-cuantitativamente los propios conocimientos y la eficacia de su comportamiento organizativo.  Es un trabajo psico-social que posee el objetivo de convertir las actitudes, las capacidades y los comportamientos de las personas que desarrollan diferentes roles organizativos más funcionales, tanto respecto a los objetivos de la organización, como a la calidad de vida en ella misma.
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España	1993-1996	La formación continua es el conjunto de acciones formativas que desarrollen las empresas, a través de las modalidades previstas en el mismo, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones como a la recualificación de los trabajadores ocupados, que permita compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajo.
Perilla	1994	Es el proceso a través del cual el alumno adquiere conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en su desarrollo como persona. El instructor asesora y orienta al alumno cuando cree que es indispensable hacerlo, especialmente para evaluar y controlar el proceso formativo.
Sarramona y Vázquez	1994	La formación debe entenderse no como una función o área más de una empresa, sino como una parte esencial y definidora de su propia realidad (Sarramona y Vázquez, 1994, citado por Danvila, 2004).
Pineda	1995	Para el contexto Anglosajón, según Pineda (1995, citado por Rodríguez, 2002), lo que se aproxima al concepto de formación es aquella instrucción que hace referencia a la adquisición sistemática de habilidades, normas, conceptos y/o actitudes que conducen a la mejora en el contexto laboral; también ésta puede ser definida como el proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas, y aquello que es exigido por su lugar de trabajo.

Claver, Gascó y Llopis	1996	Claver, Gascó y Llopis (1996, citados por Duque y Sánchez, 1993-1996) mencionan que: “formar no es adiestramiento, formación busca un cambio de actitudes da sentido de responsabilidad; casi siempre adiestramos técnicamente a las personas, las preparamos para procesos mecánicos, les decimos cómo manejar una máquina, calcular mediante fórmulas, sin comprender que, por mucho que invirtamos en esos aspectos, no tendrán efectividad sin la consecución del cambio de actitud necesario para su perfecta aplicación” (p. 48).
Jaramillo	1996	La formación es la tarea de proporcionar a una persona los conocimientos que necesite para desempeñar un trabajo o en general para su perfección humana.
Orozco	1997	Orozco (1997, citado por Remolina, Baena y Gaitán, 2001), menciona que la formación desde una perspectiva antropológica es una dimensión constitutiva de la condición humana. Con ella se designa el carácter de construcción y de proyecto propio de todo ser humano. Desde una perspectiva hermenéutica, la formación implica relaciones de valor basadas en decisiones que ni son evidentes ni se pueden razonar científicamente, y que por ello el uso indiscriminado de la palabra “formación” hace no sólo inseguros, sino también imposibles, los enunciados formulados con intención científica.
Pont	1997	Pont (1997, citado por Garín y Armengol, 2003) menciona que la formación de los miembros de una organización alude al esfuerzo por establecer la vinculación entre el individuo y los elementos propios de la vida de la organización, así la formación es la expresión de un compromiso que va más allá de construir un activo en forma de capital humano.
Camps y Pujol	1997	La formación pasa por un espiral que consiste en pasar del saber (tener conocimientos) a saber hacer (tener capacidades y aptitudes) para finalmente saber estar (saber comportarse, saber comunicar, estar motivado).
Del Pozo	1997	Su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) en actitudes que deben ser compartidas por todos los componentes de la empresa. Trata de mejorar de manera más completa al individuo.
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy	1997	Es el proceso que proporciona a los empleados habilidades específicas o ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, citados por Danvila, 2004).
Karpf	1998	La formación consiste en preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos; es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión.
Aranda, Duran, Luengo, Maroto, Muños, Soriano y Vega	1998	Proporcionar herramientas de conocimiento de la realidad personal, grupal, organizativa y del entorno.  Facilitar proyectos que intenten mejorar la realidad.  Favorecer actitudes positivas y la adquisición de habilidades personales.  Dotar de recursos y técnicas.

Hoyos	1999	Es la actividad de adquisición y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes, que posibilitan a la vez el óptimo rendimiento de las personas en los puestos de trabajo, su desarrollo personal.
Fernández y Salinero	1999	Es una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidas por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y satisfacción para la persona. La formación no es un proceso aislado e independiente de la empresa: debe ser un instrumento integrado en la planificación de la organización que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas.
Guinjoan y Riera	2000	Se entiende por formación continua el conjunto de acciones formativas por medio de las cuales los empleados de una empresa adquieren en su vida laboral una mejora de sus competencias y cualificaciones de aplicación en su puesto de trabajo, y con ello mejoran, por un lado, la competitividad de la empresa y, por otro, aumentan el nivel de formación individual del trabajador.
Sapory y Ramírez	2000	La formación es hoy un componente central y estratégico de los sistemas de relaciones laborales.
Zabalsa	2000	Para Zabalsa (2000, citado por Muñoz y Monclus, 2006), la formación es un proceso de preparación, en un caso genérico y en otros especializado, tendente a capacitar a los sujetos para llevar a cabo ciertas labores.
López y Leal	2002	Formar es cualificar a los empleados para ser competentes, se forma para adquirir aquellas competencias que permitan cambiar los comportamientos de las personas en su ocupación.  Formar es provocar cambios en la conducta de los miembros de una organización con el fin de mejorar la eficacia organizativa, procurando armonizar los objetivos de los individuos y los de la organización y mejorar las relaciones entre las personas y sus ocupaciones.
Rodríguez	2002	En el marco europeo, el CEDEFOP (1987, como lo menciona Rodríguez, 2002) aporta diferentes definiciones de la formación continua y de la formación en la empresa según los puntos de vista de los diferentes Estados miembros. Así, desde la perspectiva francesa, la formación profesional continua persigue objetivos de tipo profesional, social y cultural, ya que tiene por objeto permitir la adaptación de las personas disponibles en el mercado de trabajo al cambio de las técnicas y de las condiciones de trabajo, favorecer la promoción social para el acceso a los diferentes niveles de la cultura y de la cualificación profesional, así como promover su contribución al desarrollo cultural, económico y social.  La perspectiva alemana pone el énfasis en los objetivos profesionales de la formación continua: designa todos los procesos de aprendizaje organizado e institucionalizado que se dirigen a mantener o ampliar los conocimientos o saber-hacer profesionales y a facilitar la promoción profesional o el tránsito a otra actividad profesional.
Hernández	2002	Para Mertens (1997, citado por Hernández, 2002), la formación es una transmisión ordenada y sistemática de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten al trabajador una elevación de sus calificaciones personales.



Pardo y López	2002	<p>La formación constituye un proceso de enseñanza aprendizaje, por el cual los sujetos de una sociedad cimientan los conocimientos y desarrollan las experiencias necesarias para permanecer en el sistema o en el mundo donde viven.</p> <p>La formación en las organizaciones es un reto ineludible para garantizar, tanto la supervivencia de las mismas en esta nueva sociedad red, como para potenciarlas como espacio de participación y crecimiento personal. Sólo el capital humano puede ser motor de los cambios sociales necesarios y precisos para lograr mayor calidad de vida y bienestar.</p>
Gairin y Armegol	2003	La formación es aquella que incide sobre las personas para modificar su campo de conocimientos, cambiar sus actitudes o desarrollar sus habilidades.
Barrigüete	2003	<p>La formación es lo que hace a los individuos ser lo que son esto es, portadores de determinados sistemas específicos de creencias, de conocimientos, de patrones de valoración y de comportamientos.</p> <p>Estos sistemas y, concretamente, los individuos singulares que los encarnan sólo son inteligibles y sólo tienen existencia real dentro de los grupos, de los cuales, los más característicos y relevantes son las clases sociales. La formación constituye la desembocadura de distintos procesos de interacción, combinación de relaciones sociales y relaciones con la naturaleza.</p>
Cantera y De Artabe	2003	<p>Elemento básico para el desarrollo de un/a profesional de los RR.HH. y para conseguir una mayor adecuación entre los objetos individuales y la empresa.</p> <p>No es un fin, sino un medio de adaptación de los RR.HH. al puesto de trabajo.</p> <p>No se concibe como una acción aislada, sino que es un proceso permanente.</p>
Danvila	2004	Basado en la teoría tradicional económica de capital humano de Becker (1967, citado por Danvila, 2004), se analiza la formación como un “bien de producción”; es decir, se busca producir una serie de conocimientos que se convierten en habilidades, las cuales con el transcurso del tiempo incrementan la productividad.
Muñoz y Monclus	2006	Es necesario entender la formación como un proceso dialéctico, destinado a superar las contradicciones. Por ejemplo, en el caso de la formación continua, este proceso dialéctico debería darse entre los intereses de la empresa y del trabajador, con el fin de construir una cultura en la empresa integradora que satisfaga lo máximo posible las expectativas de todos los miembros de la organización.
Ramírez	(s.f)	Formación como conjunto de acciones estructuradas dirigidas específicamente a desarrollar las competencias de las personas para incorporarse al mundo laboral y para desempeñar eficientemente dentro del mismo.
Hasson	(s.f)	Hasson (citado por Figueras, 1998) define la formación como “Preparación del individuo para el ejercicio de un papel determinado en la empresa” (p. 15).
Schwartz	(s.f)	Schwartz (s.f., citado por CONOCER, 1998) entiende la formación como “un espacio de interacción social que promueve, impulsa y genera aprendizaje para el hacer, en el interior del cual se forma y transforma el ser” (p. 70).

En síntesis, se puede deducir que la evolución del concepto no ha variado significativamente con el paso del tiempo y que existe un elemento común en todas éstas, referido a la importancia de los procesos de educación y aprendizaje para beneficio del trabajador y, por ende, para la organización. De igual forma, se visualiza que el interés de la formación en las organizaciones cambia de acuerdo con las políticas e intereses de ésta, como pueden ser: aumentar la productividad, desarrollar las competencias, mejorar el estilo de vida de los trabajadores, cumplir un requisito legal, activar el desempeño, disminuir las crisis y los conflictos, mejorar el clima, desarrollar el potencial, entre otros; lo esencial de estas políticas es no dejar de pensar en la calidad de vida del trabajador.

Al realizar este trabajo se tuvo en cuenta que el proceso de formación se deriva de la educación, tal como lo menciona Del Pozo (1997), pues en la educación existen diferentes orientaciones enmarcadas por características temporales que le dan un sentido particular al proceso en la organización, tales como: la educación continua, la educación extraescolar, educación de adultos, educación recurrente y educación permanente. Esta última será retomada para la propuesta conceptual y sistemática. De acuerdo con el informe de la UNESCO elaborado por Monclus (1997, citado por Muñoz y Monclus, 2006), la característica principal de la educación permanente es su globalidad, abarca los contenidos, los niveles, los métodos, los agentes, los medios y la duración de la educación; pero además de esto se diferencia de los demás términos en la preocupación por el desarrollo integral del individuo a lo largo de su vida.

Teniendo en cuenta estas ideas de la educación permanente, es posible transferirlas al proceso de formación, dado que éste es una derivación de la educación; en esta medida se hace posible pensar en un tipo de formación permanente en las organizaciones que involucre el desarrollo del individuo desde el momento que llega a la organización hasta que sale de ésta, tomando como base el desarrollo integral de los trabajadores.

## Utilidad de la formación

Ahora bien, teniendo en cuenta el desarrollo del proceso de formación, las organizaciones necesitan tener una certeza del coste-beneficio de la formación en términos económicos, específicamente en el impacto y la utilidad que tiene para la empresa seguir invirtiendo en la formación; por ello, se hace importante la gestión económica de la formación, la cual debe estar involucrada en todos los procesos llevados a cabo por las organizaciones; como lo menciona Eguiguren (2000), se ha comprobado que algunas entidades no la realizan debido a la falta de metodologías para esa labor y por el coste y complejidad de realizar ese control. Esto trae como reflexión la importancia de gestionar procesos para que las acciones formativas puedan ser evaluadas en todos sus aspectos tales como: cambios individuales, grupales y beneficios económicos que contribuyan al crecimiento de una organización.

Para nadie es un secreto que el tema del manejo de personal surge bajo un propósito totalmente opuesto al bienestar del trabajador, al enfocar sus esfuerzos en la productividad (Pereda y Berrocal, 1999). Las necesidades de las organizaciones estaban, en este momento, en maximizar los resultados reduciendo los costos de mano de obra e invirtiendo poco en ésta, pues era considerada como un gasto. Este planteamiento, sin embargo, empieza a reevaluarse tras algunos estudios y avances teóricos importantes, pero además de esto por los significativos cambios en el mercado que obligaron a las organizaciones a regirse bajo estos nuevos parámetros de competitividad. ¿Por qué la preocupación por el talento humano se vuelve un factor competitivo para las organizaciones? Existen explicaciones empíricas que permiten dar respuesta a esta pregunta, como la evidente ventaja competitiva de países como Japón, que generó un valor agregado a la importancia de reconocer al trabajador como miembro de una gran familia y actuar congruentemente bajo esta política, logrando de esta manera mayor sentido de pertenencia y preocupación por los objetivos comunes de la organización en los trabajadores.

Una explicación distinta de este fenómeno, abordada teóricamente, es la mencionada por Meza (2005), al referir que las cualidades que busca la empresa de hoy son: velocidad, flexibilidad y enfoque; a simple vista parece que esta última posición no tuviera nada que ver con el papel adjudicado a los recursos humanos de valor agregado; sin embargo, y como lo menciona este mismo autor, para lograr dichos objetivos es necesario atribuirle una mayor importancia al personal, formándolo en conocimientos y otros aspectos.

Como es de notar, el interés por la gestión de recursos humanos nace de una necesidad y preocupación económica, siendo así un medio para conseguir un fin que sería la rentabilidad; ahora bien, la formación se constituye como una herramienta para conseguir este mismo fin, por lo menos entendida así por algunos autores, como se presentó en la tabla 2. Tanto la formación como otros procesos gestionados por el departamento de recursos humanos nacen bajo la misma perspectiva, pero se han ido modificando y finalmente perfilando hacia una visión del personal como “recurso”; esto depende de la orientación que maneje cada organización. Sea una u otra visión, los procesos tienen un impacto diferente en los trabajadores no siendo siempre la primera orientación la que ha generado mayor rentabilidad; al parecer, los trabajadores que notan que estos procesos son desarrollados sólo para generar mayor rentabilidad causan un efecto opuesto al de adhesión a éstos, como lo menciona Muñoz y Monclús (2006).

Estas ideas se pueden agrupar en tres focos para efectos explicativos: 1. La visión macroeconómica de la formación, 2. La posición de la organización en torno a la formación y 3. La percepción que tienen los trabajadores del proceso.

*La visión macroeconómica de la formación.* Según Burgaleta (2006), la política de formación permanente tiene una relación directa con las políticas educativas de un país; y aun cuando en un sentido más amplio depende de otros tantos factores, la economía es uno de los más influyentes.

De esta forma, en cuanto más pobre es un país, menos inversiones podrá realizar en educación y menos aún en formación. Este fenómeno no requiere demasiadas explicaciones. Pero tal vez debiera hacernos meditar sobre otro fenómeno: cuanto más pobre es un país, en el marco de la economía libre de mercado, menor porcentaje de su PIB dedica a la educación. Visto esto desde la psicología de la educación, según Burgaleta (2006), encuentra su explicación en un círculo vicioso que no es fácil de romper a corto plazo. Las colectividades con menos recursos económicos y, por lo tanto, con menos recursos absolutos para las inversiones en educación, suelen ser también quienes, en una jerarquía de valores, sitúan a la educación por debajo de otros bienes de consumo. Esta visión dificulta la expansión de la formación en las organizaciones de países subdesarrollados, generando una desventaja competitiva en relación con otros.

*Posición de la organización.* Con respecto a la posición de las organizaciones en torno a la formación, se encuentran diferentes posturas, como: inversión-costo y producto o servicio, cada una haciendo referencia del proceso desde un enfoque distinto. En relación con la concepción de la formación como producto o como servicio, Bowen y Greiner (citados por De Quijano de Arona, 1993) mencionan cuatro características que distinguen a un servicio de un producto: 1. Ser intangible, 2. Producirse y consumirse simultáneamente, 3. Exigir la participación del cliente en su producción y 4. No ser “normalizado”. Estos autores mencionan que aunque tradicionalmente es considerada la formación como un costo en tanto se invierten recursos y no son de medición inmediata los resultados, es posible llegar a una concepción de este proceso como inversión sin necesidad de dispendir de él.

Otros autores consideran que el tamaño de la empresa influye en la implementación o no de un sistema de formación, como es el caso de Pinazo (1997), quien encontró, tras un estudio de caso, que esta relación parece estar modulada por decisiones estratégicas.

*Percepción de los trabajadores.* Muñoz y Monclus (2006) mencionan que el concepto que se tiene de formación está directamente relacionado con el rendimiento a corto plazo; de esta forma, el trabajador lo percibe como un beneficio para la organización y no para él —producir en menos tiempo—; siendo sus necesidades e intereses relegados a un segundo plano. Sin embargo, si se pide un esfuerzo económico a los empresarios y formativo a los trabajadores es porque a cambio van a recibir una recompensa. Ésta va a ser una mayor producción para el empresario y una mejora en las condiciones económicas e “integración” para el trabajador.

Continuando con la visión coyuntural del proceso de formación, su gestión ya no sólo se encuentra enmarcada en la literatura psicológica, educativa administrativa, etc., sino en los principios que rigen las normas de calidad. La gestión de calidad consiste en actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, incluye el establecimiento de la política, los objetivos, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad. El padre de la moderna gestión de calidad, Deming (citado por Le Boterf, Barzucchetti, & Vincent, 1993) fundamentó su filosofía en cuatro conceptos básicos: orientación al cliente, mejora continua, el sistema determina la calidad y los resultados se determinan a largo plazo. De igual forma, entre los 14 puntos de Deming, el sexto hace alusión a instituir la formación en el trabajo.

Ahora, retomando la visión de la psicología en cuanto al proceso de formación, como lo menciona McGregor (1960, citado por Urdaneta, 2001), en las organizaciones es pertinente aclarar que el elemento conductor de éste se basa en la importancia atribuida a la calidad de vida del trabajador. De esta forma, desde la psicología organizacional, prioriza el bienestar del trabajador teniendo en cuenta sus necesidades como persona. Con base en estos principios, y bajo el interés de presentar el proceso desde la psicología, a continuación se expondrá una propuesta del planteamiento sistemático de la formación, así como algunos elementos que lo complementan,

como la gestión por competencias, los principios de aprendizaje y la educación permanente.

## **Propuesta del proceso de formación en las organizaciones y su planteamiento sistemático**

En esta medida, y como se mencionó previamente, quisiéramos exponer la definición que se propone en este artículo sobre el proceso de formación: *La formación es un proceso sistemático y permanente con un doble propósito: el aprendizaje y la enseñanza; la enseñanza como el incremento o mantenimiento de todas aquellas competencias organizacionales, funcionales y específicas en beneficio de la organización y del trabajador y en el aprendizaje que busca transferir lo aprendido a las diferentes áreas de desempeño del individuo, logrando así aumentar la calidad de vida y desempeño del trabajador desde su ingreso hasta el retiro de la organización.*

Como se puede ver, la definición incluye dos propósitos complementarios descritos como enseñanza-aprendizaje; en uno se da un énfasis a la transferencia de conocimientos, y en el otro al efecto que esto tiene en el estudiante y cómo adquiere estos conocimientos. Con base en este planteamiento, se tienen en cuenta los principios de aprendizaje y las competencias.

El aprendizaje, según Domjan (1999), “es un cambio duradero en los mecanismos de la conducta que comprende estímulos y/o respuestas específicas y que resulta de la experiencia previa con estímulos y respuestas similares” (p. 13). De esta forma, y teniendo en cuenta el enfoque comportamental, los teóricos plantean la posibilidad de modificar los comportamientos existentes en un repertorio previamente establecido siempre que se alteren ciertas contingencias que así lo mantienen. Como lo menciona Henson y Eller (2000), “los teóricos conductistas del aprendizaje suponen que todo el comportamiento “bueno”

o “malo” adaptativo o desadaptado, se aprende..., si la conducta es aprendida se colige que es posible emplear los principios del aprendizaje para producir cambios en ella” (p. 198).

Teniendo en cuenta este planteamiento, los principios de aprendizaje constituyen los fundamentos que posibilitan la obtención de las competencias enseñadas mediante la formación y que se pueden aplicar a las metodologías utilizadas en este proceso para obtener resultados más efica-

ces. Algunos de los principios de aprendizaje retomados por Henson y Eller (2000), Domjan (1999), Chance (1999) y Levine (1999) (ver tabla 3) se ajustan a las metodologías de formación y favorecen su implementación; por ello, la propuesta está encaminada a formular preguntas orientadoras que ayuden al uso de los principios de aprendizaje en la gestión de la formación y en los momentos involucrados en la carrera del trabajador dentro de la organización.

**Tabla 3.** Descripción y aplicación de los principios de aprendizaje

Principio de aprendizaje aplicable en la formación	Preguntas orientadoras para aplicación
Condicionamiento clásico	<p>¿Qué símbolos tiene la organización? y ¿en qué procesos se utilizan?</p> <p>¿Existe algún símbolo que represente el proceso de formación en la organización?, ¿cuál?</p> <p>¿En qué momentos se presenta el símbolo del proceso de formación?</p> <p>¿Utiliza el facilitador para condicionar las conductas de los asistentes dentro y fuera del lugar de aprendizaje?</p>
Generalización	<p>¿Qué elementos, símbolos, etc. utiliza el facilitador? ¿actúan como estímulos similares al condicionado que provocan la misma respuesta condicionada?</p>
Condicionamiento operante	<p>¿Qué estrategia utiliza el facilitador para la adquisición y el mantenimiento de las competencias que se requieren?</p> <p>¿Cómo el facilitador identifica lo que actúa como incentivo o como evento aversivo y cómo los utiliza para generar aprendizaje?</p>
Refuerzo negativo	<p>¿Cómo identifica y utiliza el facilitador lo que resulta aversivo a los participantes para incrementar o mantener las competencias trabajadas?</p> <p>¿De qué manera el jefe utiliza lo que resulta aversivo para incrementar o mantener las competencias en sus colaboradores?</p>
Refuerzo positivo	<p>¿Cómo identifica y utiliza el facilitador lo que actúa como incentivo para incrementar o mantener las competencias trabajadas?</p>

	<p>¿En la organización se evidencia que los jefes brindan a sus colaboradores incentivos de manera contingente para incrementar o mantener una conducta?</p> <p>¿Entre compañeros de trabajo se otorgan reconocimientos por logros alcanzados?</p>
Castigo	<p>¿Cómo el facilitador identifica y utiliza situaciones aversivas con el fin de decrementar conductas que desfavorezcan la adquisición de conocimientos o la convivencia dentro de la capacitación?</p> <p>¿Cómo utiliza el facilitador los eventos aversivos para corregir o decrementar comportamiento inadecuados o conocimientos erróneos?</p> <p>¿Si hay incumplimiento o violación de las leyes de la organización o del área, éstas son reprendidas de manera contingente?</p>
Moldeamiento	<p>¿Qué estrategias utiliza el facilitador para ir incentivando paso a paso la competencia que pretende incrementar y mantener? ¿En la organización se lleva a cabo un seguimiento de los procesos por medio de una retroalimentación positiva de las actividades involucradas en el proceso?</p>
Aprendizaje observacional	<p>¿Utiliza elementos del ambiente para generar en los asistentes la asociación entre los elementos ambientales y el modelo, y de esta forma facilitar el aprendizaje?</p>
Aprendizaje vicario	<p>¿El desempeño excelente de los trabajadores, con las consecuencias positivas que éstas generan, sirve como modelo para sus compañeros?</p> <p>¿La gestión de los jefes o coordinadores de las diferentes áreas sirve como modelo a seguir para los trabajadores?</p> <p>¿Al observar las consecuencias negativas o aversivas que reciben algunos de los trabajadores, los demás trabajadores aprenden a discriminar entre un desempeño deficiente y uno excelente, aplicando el más reforzado?</p>
Aprendizaje social	<p>¿Ven los trabajadores a sus jefes como modelo a seguir dada las relaciones que éstos tienen con ellos?</p>
Habitución	<p>¿Existen normas, reglas u órdenes que se han presentado de manera reiterativa y para las cuales ha decrementado su cumplimiento? ¿En la metodología utilizada para las capacitaciones se evidencia deficiente participación de los asistentes?</p>
Sensibilización	<p>¿Las metodologías utilizadas durante los momentos formativos generan una participación activa, desarrollando competencias propositivas, argumentativas y problematizadoras?</p>

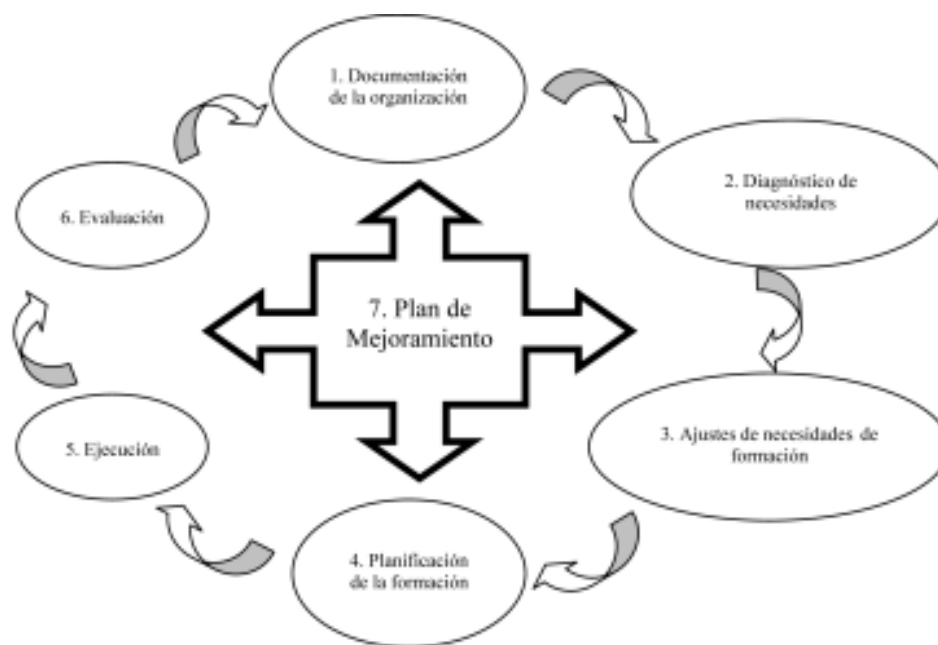
Ahora bien, para la propuesta se retomarán las competencias como complemento para el posterior planteamiento sistemático. Las competencias, según Torrado (2000), son un conjunto de comportamientos observables causalmente, relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta. A partir de esta definición, Torrado (2000) define “ser competente” como saber utilizar un conocimiento de manera adecuada y flexible en nuevas situaciones y no sólo poseerlos.

Existen diferentes formas de clasificar las competencias. Como lo retoma Janne (2004), y para efectos de las propuestas que se tendrán en cuenta, las competencias explicadas según la cobertura o amplitud se definen a las competencias organizacionales como factores o características que hacen que una organización sea única y competitiva y son reflejo de su cultura, misión, visión, estrategias y valores; las competencias funcionales son las que deben tener quienes cumplen un mismo rol, dentro de ellas se pueden ubicar también las competencias gerenciales; por otra

parte, las competencias específicas están asociadas a las características que tienen los trabajadores con desempeños superiores y que los distingue de aquellos con desempeño promedio. Esta tipología de competencias es útil para el planteamiento sistemático que se propondrá ya que, como se verá más adelante, favorece la transferencia de las necesidades de formación detectadas mediante el diagnóstico a las competencias definidas por la organización, generando así una mayor efectividad del procesos de formación.

Teniendo en cuenta la utilidad de los principios de aprendizaje y la contextualización de las competencias en las organización, el planteamiento sistemático (figura 1) que se propone tiene como marco de referencia estos dos componentes y consta de siete etapas: 1. *Documentación de la organización*, 2. *Diagnóstico de necesidades*, 3. *Ajuste de necesidades de formación a competencias*, 4. *Planificación de la formación*, 5. *Ejecución*, 6. *Evaluación* y 7. *Plan de mejoramiento*. A continuación se describirán paso a paso las fases que conforman el planteamiento sistemático:

**Figura 1.** Planteamiento sistemático



1. *Documentación de la organización:* constituye la primera fase del planteamiento sistemático y consiste en identificar y registrar las competencias organizacionales, funcionales y específicas de los miembros de la organización, para así tener un marco de referencia inicial que pueda ser comparado con las necesidades que surjan en la fase dos; de igual forma, se debe visualizar la planeación estratégica, que comprende la misión, la visión y los objetivos; también es importante ser riguroso en la descripción de los procesos llevados a cabo dentro de la organización, es decir, operacionalizar cada uno de ellos, ya que con esto se puede conocer a profundidad los lineamientos y políticas reales que rigen el funcionamiento de la entidad y que constituyen la base para la segunda fase.
2. *Diagnóstico de necesidades:* esta fase tiene como finalidad identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee una persona en su cargo actual para luego compararlos con las competencias organizacionales, funcionales y específicas identificadas en la fase uno y la brecha encontrada entre éstas serán una de las necesidades formativas; para identificar esta brecha se utilizan diversas estrategias (encuesta, entrevista, foro, sugerencia del nivel directivo, *assesment center*, *assesment 360°*, evaluación de desempeño e información obtenida de los procesos de gestión de recursos humanos). Todo esto está orientado a trabajar sobre necesidades reales que contribuya al crecimiento del individuo y, por ende, al de la organización.
3. *Ajuste de necesidades de formación a competencias:* en esta fase se busca ajustar las necesidades detectadas de los miembros de la organización identificadas con el diagnóstico a las competencias definidas en la fase uno; en esencia, traducir las necesidades de formación a las competencias organizacionales, funcionales o específicas, con el fin de disminuir la brecha entre lo que se tiene y lo que se quiere alcanzar.
4. *Planificación de la formación:* la finalidad de esta fase es diseñar un plan de acción en el que se enseñen o se fortalezcan las competencias identificadas; para esto, se deben tener en cuenta el planteamiento de objetivos (general, de aprendizaje —objetivos que indican los contenidos específicos a enseñar— y operativos —objetivos que dan cuenta de la transferencia de los conocimientos a las diferentes áreas de desempeño—); estos tres objetivos deben estar traducidos a los comportamientos y/o competencias que se quieren alcanzar con la formación, como son los recursos (humanos, físicos y económicos), los destinatarios (población objeto), elección de contenidos (temáticas a trabajar), elección de la metodología a trabajar (elección de estrategias de enseñanza basadas en los principios de aprendizaje). Es importante aclarar que estos aspectos deben estar incluidos en los diferentes procesos de formación, tales como: inducción/reinducción, ya sea al cargo o al área; capacitación, actualización, jubilación y retiro, entre otros.  
  
Por último, pero no menos importante, hay que realizar el diseño de la ejecución de formación teniendo en cuenta las necesidades detectadas; ajustar las condiciones, los programas formativos, la guía de aprendizaje y la metodología a la población objeto y a la prioridad de la necesidad que se requiera formar.
5. *Ejecución:* en esta fase se lleva a cabo el plan de formación teniendo en cuenta como criterio inicial la evaluación previa (línea de base) de conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades que poseen los participantes antes de recibir la formación; posteriormente y de manera contingente a la finalización de la formación se lleva a cabo una evaluación con los mismos criterios de la inicial que permita saber si los participantes a la formación adquirieron los conocimientos y se lograron los objetivos de aprendizaje. Es importante aclarar que la evaluación previa y posterior que se aplican en esta fase son vitales para tener la certeza de la utili-



dad y beneficio de la acción formativa para el crecimiento del trabajador y, por lo tanto, de la organización.

6. *Evaluación*: esta fase tiene como objeto medir y conocer la utilidad y beneficios de las acciones formativas, así como su aplicabilidad en el ejercicio de las funciones de los miembros de la organización. Esta fase se subdivide en tres tipos de evaluación: *evaluación de satisfacción* (medición en escala numérica del nivel de conformidad de los participantes en cuanto a la metodología, los contenidos, los facilitadores y los recursos utilizados), *evaluación externa* (evalúa la transferencia de las competencias a las diferentes áreas de desempeño, ésta debe medir las competencias estipuladas en los objetivos operativos) y *evaluación costo-beneficio* (mide el nivel de rentabilidad del proceso formativo para que los directivos tengan certeza de las utilidades que trajo la implementación de esta). Dentro de esta fase, es importante que el área encargada de la formación mantenga un registro riguroso de los resultados obtenidos en estas evaluaciones y las de la etapa de ejecución, para sustentar cuantitativamente la utilidad de los procesos de formación dentro de la organización.
7. *Plan de mejoramiento continuo*: esta fase no corresponde a un último nivel del sistema de formación, sino que constituye un elemento que atraviesa todas sus fases. El plan de mejoramiento consiste en la auditoría permanente del sistema, desde la documentación hasta la evaluación, permitiendo detectar errores del sistema a tiempo e implementar las medidas correctivas en el momento indicado.

Para adquirir una comprensión más precisa de planteamiento sistemático del proceso formativo y para encontrarle un mayor sentido al proceso de formación, a continuación se presentará en la figura 2 una descripción de los elementos que se

necesitan analizar para llevar a cabo las distintas fases del sistema de formación; paralelamente en la figura 3 se describirán los beneficios que trae cada etapa del sistema a la organización.

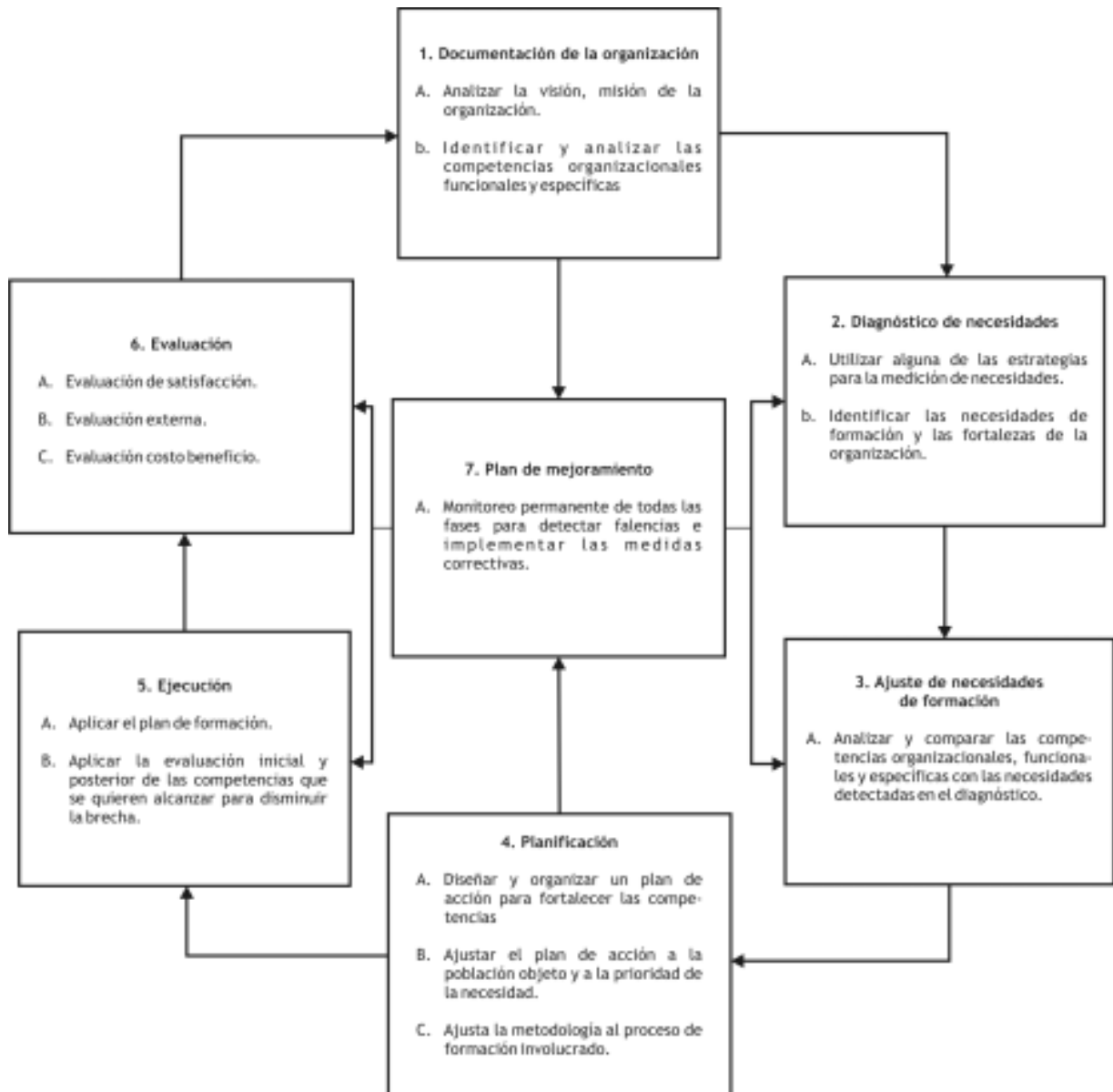
Ahora bien, la propuesta más importante es poder evidenciar todos los momentos de formación por los que pasa un trabajador durante su vida en la organización; para este caso, en la figura 4, las dos etapas que evidencian dichos momentos corresponden a la etapa cuatro (4), denominada planificación de la formación, y la etapa cinco (5), que se refiere a la ejecución. Aquí, se llevan a cabo procesos de planeación, organización, desarrollo, implementación, evaluación y seguimiento de estrategias capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que cada organización ha de representar el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo y sus funciones.

El eje central de estas dos etapas es el talento humano; una de las misiones de estas etapas consiste en conseguir socializar, formar, entrenar y/o re-entrenar de manera adecuada al recurso humano de la organización a través de diversas actividades relacionadas con el Desarrollo del Personal. Para realizar estas dos etapas, se propone dar cumplimiento a:

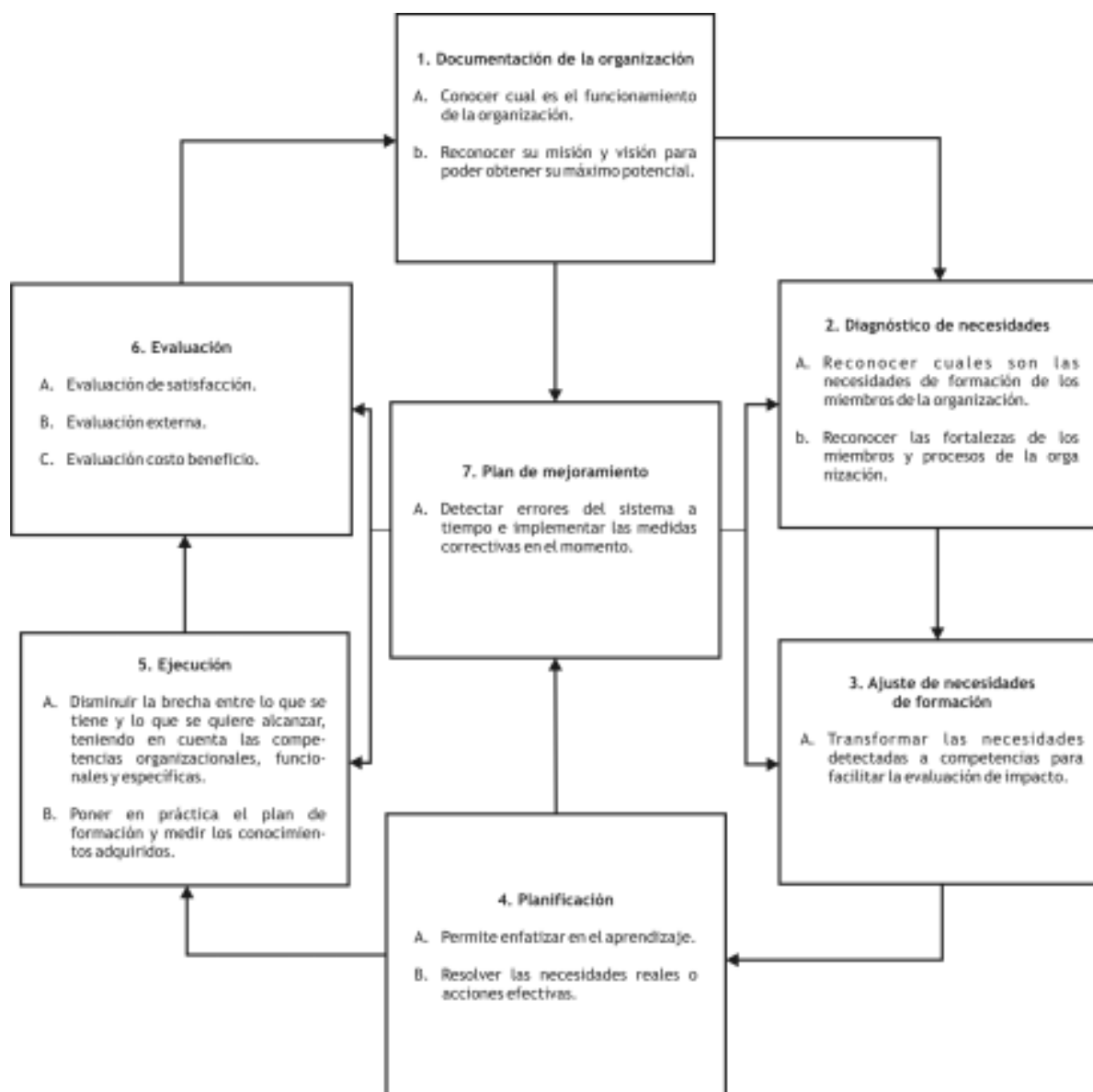
1. Las funciones de acuerdo con los momentos de formación por los que pasa el trabajador.
2. Ejecutar una serie de proyectos que buscan maximizar y potenciar las competencias organizacionales, funcionales y específicas. Por ejemplo, las escuelas de formación, los programas de formación de formadores, las universidades corporativas, entre otras.

Ahora bien, como se mencionó previamente, un aspecto fundamental de la propuesta son los momentos de formación, ya que con ellos se orienta la gestión de la formación dentro de una organización y son vitales para la ejecución permanente del proceso; se propone agruparlos en las siguiente subetapas:

**Figura 2.** Descripción de los elementos a analizar para llevar a cabo las distintas fases del sistema de formación



**Figura 3.** Descripción de los beneficios del sistema de formación a la organización



**Figura 4. Síntesis de las fases del sistema de formación**

<p><b>1. DOCUMENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis misión, visión, plan estratégico.</li> <li>• Historia de la organización.</li> <li>• Niveles organizacionales.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• Procesos y procedimientos.</li> </ul>	<p><b>2. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES</b></p> <p><b>3. AJUSTE DE NECESIDADES DE FORMACIÓN A COMPETENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación y caracterización de situación actual del sector al que pertenece la organización.</li> <li>• Análisis de la competencia por servicios, unidades de negocio y en general.</li> <li>• Identificación de problemas, oportunidades y necesidades de formación en la organización, en las áreas, en los cargos y la población objetivo de la razón social de la organización.</li> <li>• Diagnóstico de necesidades de formación.</li> <li>• Brecha entre las competencias organizacionales, funcionales (de las áreas), específicas (del cargo) y las competencias que tienen los líderes.</li> <li>• Análisis de clima organizacional y evaluación del desempeño: compromisos de mejoramiento.</li> </ul>
<p><b>4. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN, 5. EJECUCIÓN</b></p> <p>Esta fase contempla varias etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación antes de la contratación.</li> <li>• Inducción a la organizacional, al área y al cargo.</li> <li>• Entrenamiento en el cargo.</li> <li>• Capacitación y actualización.</li> <li>• Preparación para el desarrollo de carrera.</li> <li>• Escuelas de formación.</li> <li>• Programas de formación de formadores.</li> <li>• Universidades corporativas.</li> <li>• Programas de bienestar y calidad de vida.</li> <li>• Programas para el retiro laboral.</li> <li>• Transición de carrera/outplacement.</li> </ul>	<p><b>6. EVALUACIÓN</b></p> <p><b>7. PLAN DE MEJORAMIENTO</b></p> <p>Evaluación y seguimiento</p> <p>Evaluación curricular.</p> <p>Calidad e impacto del proceso formativo.</p> <p>Mejoramiento del sistema.</p> <p><b>PROPUESTA DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>EFICIENCIA:</b> cumplimiento de acciones previstas en términos de número de participantes, asistencia, eventos llevados a cabo, talleres, prácticas, etc.</li> <li>2. <b>EFICACIA:</b> impacto de las acciones de formación y capacitación a nivel de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adquiridas, desarrolladas y mejoradas por los participantes. Así mismo, analizar el resultado de dichas acciones a través de las funciones y el desempeño laboral de los participantes.</li> <li>3. <b>EFFECTIVIDAD:</b> contraste entre objetivos y resultados. Relación de costos, tiempos, coberturas a partir del análisis de eficiencia y eficacia del programa.</li> </ol>

Tomado de: Aguilar, M.C. (2004) Documentos de trabajo e investigación personal (sin publicar).

- **Preingreso:** esta primera etapa de formación, se lleva a cabo durante la selección de personal. Es un proceso de formación que permite evaluar, capacitar e introducir a los candidatos en la filosofía y competencias organizacionales y, a la vez, permite elegir los más adecuados para ocupar los puestos vacantes. Por ejemplo, se puede llevar a cabo para aquellos cargos, principalmente, que tienen contacto con el público, incluso se realiza en muchas empresas antes de la contratación.
- **Inducción corporativa:** esta segunda etapa se define formalmente como la inducción a la organización, específicamente, y se refiere a la recepción o acogida que se hace del nuevo colaborador. Es el conjunto de procedimientos programados para facilitar al recién incorporado todas las informaciones necesarias para conocer mejor la organización en la cual acaba de ingresar y el contexto en el que se va a desempeñar.
- **Inducción al área:** se refiere al proceso de acercamiento y conocimiento del colaborador al área o división en la cual va a trabajar.
- **Inducción al cargo:** es la presentación del colaborador ante su jefe inmediato (o par), donde se le dan instrucciones e información sobre el puesto de trabajo y la forma como él contribuye al logro de las metas del área. Lo que se pretende es conocer qué se espera de él.
- **Entrenamiento en el cargo:** se refiere a la formación que requiere el colaborador para adquirir los conocimientos y las habilidades para desempeñarse adecuadamente en su cargo.
- **Capacitación y actualización:** cuando las personas en su cargo y desempeño disponen de las competencias que necesitan para su trabajo, la formación permite que consigan un nivel superior para que se desempeñen con eficacia, eficiencia y seguridad. Además,

esto tiene un importante efecto de motivación sobre los colaboradores.

- **Preparación para el desarrollo de carrera** (las escuelas de formación, los programas de formación de formadores, las universidades corporativas), programas de bienestar y calidad de vida y programas para el retiro laboral transición de carrera, outplacement: todos estos programas están orientados a facilitar el desarrollo profesional de los trabajadores, dentro del marco definido por la estrategia de la empresa y en función de sus competencias, intereses y valores. Es el proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar, optimizar y maximizar las competencias y comportamientos, a través de diferentes acciones formativas, programadas por la organización, dentro del marco definido por el plan estratégico de la empresa. Es un proceso sistemático, complejo, dividido en fases, cada una de las cuales exige tomar una serie de decisiones y llevar a cabo un conjunto de acciones que faciliten el crecimiento personal y profesional del trabajador y sus familias.

La formación y los planes de carrera son una inversión que la organización hace sobre su capital intelectual y, por lo tanto, el conocimiento deberá revertirse en un tiempo determinado y limitado para maximizar el valor agregado de todos los componentes de la empresa.

Como se evidenció, cada una de estas subetapas muestran el camino que debe recorrer un funcionario en términos de formación y mejoramiento cuando llega a la organización. Aquí, se agrupan todas aquellas actividades de las empresas dirigidas a optimizar el talento humano y a mejorar el clima laboral para las personas que la conforman. Estas subetapas, además, contemplan en todo momento la relación de interdependencia que existe entre los individuos y la organización en su totalidad, pues se pretende lograr una estabilidad y un nivel adecuado de motivación de las personas para su desarrollo y crecimiento tanto per-

sonal como profesional, posibilitando su permanencia en la organización.

Las personas entran a trabajar en las organizaciones y aprenden a desempeñar las tareas y roles que le asignan. Se mantiene en ella, en el caso que logren satisfacer sus propias necesidades y alcancen sus objetivos. Además, van desarrollando en ella su vida profesional (carrera). En función de las consecuencias que todas estas actividades tienen para ellos, desarrollan un determinado grado de satisfacción y moral laboral o, por el contrario, pueden experimentar frustración o estrés como conductas reactivas ante situaciones laborales. Estas subetapas permiten maximizar las competencias y destrezas del recurso humano de cualquier organización.

## Conclusiones

La importancia de la propuesta planteada en este documento radica en la generación de una gestión de aprendizaje, donde las organizaciones encaminen sus procesos a una continua adquisición de conocimientos. Entre las ventajas que encontraría una organización con estos parámetros, están: 1. El mejoramiento continuo tanto de los procesos como del desempeño efectivo de personal, 2. La creación de una cultura formativa en la que la formación no se reduce a un momento particular, sino que se gestiona desde todos los procesos de la organización desde el ingreso hasta la desvinculación del trabajador, 3. La optimización de la productividad, 4. Contar con un personal formado integralmente y 5. Maximizar el bienestar del trabajador; lo que en conjunto le da a la organización una mayor confianza para competir en los mercados mundiales.

Como lo refieren Teare, Davies y Sandelands, (2002), es de notar la creciente dirección hacia un modelo de sociedad "que aprende" y en el que el aprendizaje se vuelve el centro del crecimiento y de la salud de las economías modernas y de la sociedad en general. Un modelo de sociedad que aprende, como lo mencionan estos mismos

autores, y se justifica entre otros aspectos con: la educación superior de masas en las sociedades desarrolladas es una realidad donde la educación universal es una norma general del siglo XXI y la educación a lo largo de toda la vida supone invertir en el aprendizaje y en el crecimiento personal.

Por lo tanto, los responsables de generalizar el proceso de aprendizaje en las organizaciones tienen el deber de integrar de manera más amplia tres elementos fundamentales: 1. los aprendices 2. los facilitadores y 3. los niveles directivos para que de esta forma se genere una verdadera cultura de aprendizaje en la que todos sus miembros conozcan y estén comprometidos con la adquisición y mantenimiento de competencias, además de reconocer la importancia que tiene identificar la posibilidad de aplicación de la formación en las subetapas de los procesos aplicados por la psicología de las organizaciones, tales como: preingreso, inducción a la organizacional, inducción al área, inducción al cargo, entrenamiento en el cargo, capacitación y actualización, preparación para el desarrollo de carrera, programas de bienestar y calidad de vida y programas para el retiro laboral; cada una de ellas optimiza y orienta la gestión de la formación, haciéndola más pertinente, al tiempo que fortalece los procesos de la organización.

De igual forma, los responsables deben concentrarse en detectar de manera continua necesidades de formación en los diferentes procesos gestionados en la organización, lo que implicaría una evaluación constante de las diferentes actividades que se encaminan hacia los objetivos de la organización, actuando de manera efectiva y eficiente en concordancia con la gestión de aprendizaje. Esto se hace posible gracias a las escuelas de formación, los programas de formación de formadores y las universidades corporativas, entre otros.

Una consecuencia de implementar esta propuesta es tener una visión preventiva antes que correctiva de los procesos gestionados en la organización, ya que al tener un plan de mejoramiento continuo es posible detectar a tiempo las

falencias presentes en cualquier actividad de la organización y actuar de manera proactiva siempre pensando en el mutuo beneficio.

## Referencias

- Aranda, P., Durán, G., Luengo, P., Maroto, J., Muños, J., Soriano, Y & Vega, B. (1998). *Acciones formativas desde las asociaciones*. México: Editorial Popular.
- Barrigüete, L. (2003). De la educación para el trabajo a la formación para el empleo en el tercer sector. *Revista Complutense de Educación* (versión electrónica), 14, 425-452. Recuperado el 25 de junio de 2006, de <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos/>
- Belloto, M & Trentini, G. (1989). La concepción de la formación como función de la cultura organizativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (versión electrónica), 5, 1-26. Recuperado el 26 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/>
- Buckley, R. & Caple, J. (1991). *La formación teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- Burgaleta, R. (2006). Incidencia de la formación sobre el empleo en la economía de mercado. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones* (versión electrónica), 7, 1-20. Recuperado el 11 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/>
- Camps, M & Pujol, M. (1997). *Formación de personal en la industria alimentaria*. Barcelona: SEFIB. Recuperado el 30 de junio de 2006, de <http://www.mcampes.com/sefib/articulos/Formacio.PDF>
- Cantera, F & De Artabe. (2003). Modelo de elaboración de un plan de formación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (versión electrónica), 4, 1-22. Recuperado el 17 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/>
- Chance, P. (1999). *Aprendizaje y conducta*. México: Manual Moderno.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (1998). *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Madrid: Cumbre Iberoamericano.
- Danvila, I. (2004). *La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales*. España: Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral. Recuperada el 30 de junio de 2006, de <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/cee/ucm-t28090.pdf>
- De Quijano de Arona, S. (1993). Formación y gestión en la empresa. *Revista de psicología del trabajo y las Organizaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (versión electrónica), 9, 1-22. Recuperado el 17 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/>
- Del Pozo, P. (1997). *Formación de formadores*. Madrid: Pirámide.
- Domjan, M. (1999). *Principios de aprendizaje y conducta* (4ª. ed). México: Thomson.
- Duque, G & Sánchez, I. (1993-1996). *La formación Continua en España: Análisis de las respuestas de cambio socio-empresarial a través de los planes de empresa*. España: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 27 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/>
- Eguiguren, M. (2000). *Economic aspects of the formation in the company. A methodology for the management control in the function of formation in Catalunya's company*. España: Universidad UPC. Tesis doctoral. Recuperado el 30 de julio de 2006 de <http://www.tdx.cesca.es>

- Fernández, C & Salinero, M. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10, 181-242. Recuperado el 1 de julio de 2006, de <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos/>
- Ferry, P. (1991). *El trayecto de la formación: los enseñantes entre la teoría y la práctica*. España: Paidós.
- Figueras, C. (1998). *La formación permanente en la empresa*. Barcelona: Marcombo.
- Gairin, J y Armengol, C. (2003). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona: Cisspraxis, S.A.
- Guinjoan, M & Riera, J. (2000). *Instrumentos para la gestión de la formación continua con criterios de calidad ISO 9000*. España: Días de Santos.
- Henson, K y Eller B. (2000). *Psicología educativa para la enseñanza eficaz*. México: Thomson.
- Hernández, S. (2002). *Modelo para la elaboración de programas y capacitación basados en competencias*. Tesis no publicada. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Hoyos, J. (1999). *Formación y desarrollo en la empresa*. Valencia: CISS. S.A.
- Janne, M. (2004). *Diseño e implementación del modelo de competencias*. Bogotá: Uniandes.
- Jaramillo, A. (1996). *Plan de formación integral para el personal operativo de los hoteles de Barranquilla*, Colombia: Universidad de La Sabana. Tesis de pregrado.
- Karpf, P. (1998). *Efectos de un programa de formación de vendedores en el servicio de atención al cliente difícil*. Tesis no publicada, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Le Boterf, G., Barzucchetti, S. & Vincent, F. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Madrid: AEDIPE.
- Levine, A. (1999). *Negative reinforcement university*. Maricopa Community Colleges. Recuperado el 26 de octubre de 2006 de <http://www.mcli.dist.maricopa.edu/proj/nru/nr.htm>
- López, J & Leal, I. (2002). *Aprender a planificar la formación*. España: Paidós Ibérica.
- Meza, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Revista Educación y Educadores*, Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. 7. Retomado el 12 de julio de 2006, de <http://biblioteca.unisabana.edu.co/revistas/index.php/eye/article/>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1993-1996). *Acuerdos sobre formación continua*. España: Secretaria General de Empleo y Relaciones Laborales.
- Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. Mexico: Thomson Learning.
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Mexico: Thomson learning.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Sexta edición. México: Thomson Learning.
- Muñoz, G y Monclus. (2006). *Dimensiones y variables de las políticas y modelos de formación para el empleo*. España: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 27 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/>
- Pardo, L y López, K. (2002). *La formación en las organizaciones: una función social*. Colombia: Antropos.
- Peña, T. (1991). Consideraciones sobre la investigación en psicología. En Gutiérrez, C. (1991). *La investigación en Colombia en las artes*,



- las humanidades y las ciencias sociales*. Bogotá: Editorial Uniandes.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Perrilla, J. (1994). *Modelo de formación a distancia para empresas de servicios financieros con cubrimiento nacional*. Colombia: Universidad Javeriana. Tesis de pregrado
- Pinazo, D. (1997). Incidencia del tamaño organizacional y el nivel tecnológico sobre la formación continua en la empresa, *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones* (Versión electrónica) 13, 1-10. Recuperada de la base de datos e- libro.com.
- Prieto, J. (1991). Psicología del trabajo y formación del personal en la transformación europea. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (versión electrónica) 7, 1-14. Recuperada de la base de datos ebrary.com.
- Ramírez, J. (s.f). *Diagnóstico de la formación en Colombia para el trabajo en Colombia*. Colombia: Programa Formación para el Trabajo.
- Remolina, G., Baena, G. y Gaítán, C. ( 2001 ). *Tres palabras sobre formación*. Bogotá: Javegraf.
- Rodríguez, M & Ramírez, P. (1991). *Administración de la capacitación*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, M. (2002). *Análisis del modelo de formación en centros de trabajo en la familia profesional administrativa en la comunidad de Madrid: enfoque desde la pedagogía Laboral*. España: Universidad Complutense de Madrid. Tesis doctoral. Recuperado el 28 de Junio de 2006, de la base de datos ebrary.com de <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/edu/ucm-t26879.pdf>
- Sapory, A. (200). *Sistemas de formación por competencias en el ámbito de las organizaciones*. Bogota. Universidad Católica de Colombia. Tesis de pregrado.
- Senille, A. (1992). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Teare, R., Davies, D. & Sandelands, E. (2002). *Organizaciones que aprenden y formación virtual*. Barcelona: Gedisa, S.A.
- Torrado, M. (2000). *Educación para el desarrollo de las competencias en competencias y proyecto pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.