

Avaluació de la transferència de la formació

Aleix Barrera Corominas
Universitat Autònoma de Barcelona
aleix.barrera@uab.cat

Breu currículum:

Llicenciat en Pedagogia (2006) i Diplomant en Relacions Laborals (2008). Actualment, realitzo el Doctorat en Qualitat i Processos d'Innovació Educativa al Departament de Pedagogia Aplicada de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Professionalment he realitzat les següents activitats: Becari al Departament de Desenvolupament de Recursos Humans de *Nissan Motor Ibèrica* (2005-2007), Becari de l'Àrea de Formació Continuada de l'*Escola Universitària de Turisme i Direcció Hotelera de la UAB* (2006-2007), i des de 2007 sóc Tècnic de Suport a la Recerca de l'Equip de Desenvolupament Organitzacional (EDO) del Departament de Pedagogia Aplicada de la UAB.

Els projectes en els quals he treballat i treballo actualment tenen a veure amb l'Avaluació de la Formació Continuada, la formació del Professorat de Formació Professional, l'Acreditació d'Aprenentatges i el Desenvolupament Organitzatiu.

Resum de la intervenció:

Què és l'avaluació? Per a què serveix? Qui l'ha de fer? Com s'ha de fer? Quan s'han d'aplicar uns determinats instruments? Qui ha de prendre les decisions? Totes aquestes, i moltes d'altres, són preguntes que qualsevol professional de la Pedagogia sap que cal plantejar-se en el moment d'iniciar un procés d'avaluació en un context formatiu, sigui quina sigui la seva naturalesa. Donar resposta a aquestes preguntes ens ajuda a delimitar quines han de ser les fases i actuacions a tenir en compte durant l'avaluació, a més de determinar clarament les responsabilitats de les parts implicades i assegurar un ús èticament responsable de la informació que obtinguem.

Quan ens disposem a avaluar una determinada activitat formativa, en un entorn empresarial, sorgeix la dificultat de definir amb exactitud quina finalitat ha de tenir aquella avaluació; ha de servir per a què el directiu prengui decisions? Ha d'ajudar al millorament del desenvolupament professional de l'empleat? Ha de servir per a sancionar a aquells que no aprenen o per premiar els que aprenen? Tot són preguntes a les que no es pot donar una resposta unànime, doncs en qualsevol procés d'avaluació els interessos de les parts i són presents, per tant, en entorns empresarials l'avaluació es converteix algunes vegades en moneda de canvi, o espai per a la negociació, i cal buscar equilibris entre els interessos empresarials i els personals.

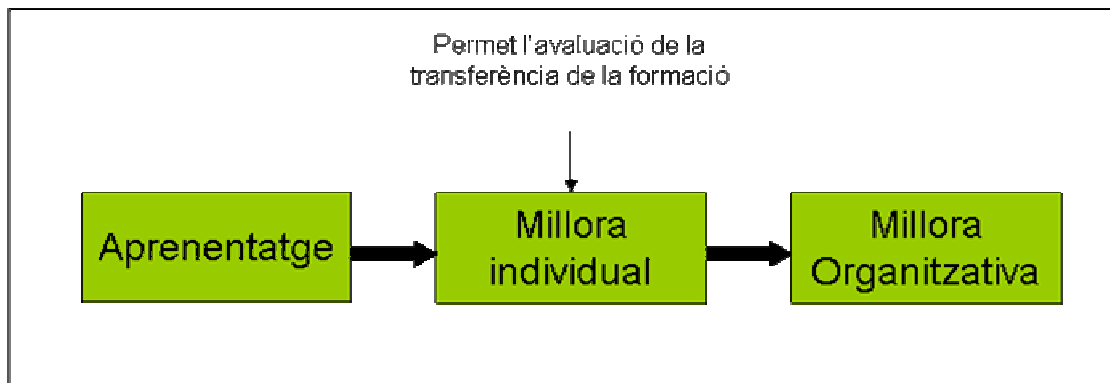
Existeixen diferents models d'avaluació de la formació continuada, potser el més conegut de tots és el de Kirkpatrick, del qual deriven altres models, i que segueix una estructura de nivells que permet una aproximació gradual als resultats de l'avaluació. Així doncs, el model bàsic d'avaluació que proposa aquest autor, consta de 4 nivells que són:

- Reacció: se centra en avaluar la satisfacció dels usuaris en relació a l'estructura i desenvolupament de l'acció formativa. Considera que si la reacció és positiva augmenten les possibilitats d'aprenentatge.
- Aprenentatges: avalua en nivell de coneixements adquirits pels participants de l'acció formativa. Coneixements entesos com a noves capacitats, habilitats i actituds.
- Conducta: valora les noves conductes dels participants de la formació una vegada aquesta ha conclòs i han tornat al seu lloc de treball.

- Impacte: se centra en avaluar quina relació s'estableix entre l'assistència a les accions formatives i els resultats de l'empresa, entesos com a millora de la productivitat, augment dels beneficis, disminució dels errors, etc.

Aquest és un dels models que ha estat més emprat en l'àmbit empresarial, per la seva estructura simple i la facilitat en l'aplicació a través dels diferents nivells. De tota manera, diferents estudis s'han centrat en analitzar la sistemàtica d'avaluació de la formació que segueixen les organitzacions, essent rellevants les dades mostrades per EPISE (2000), on es destaca que la majoria de les organitzacions (90%) analitzen el grau de satisfacció dels seus empleats vers la formació, però únicament un 20% avalua els resultats reals de la formació i com aquesta millora l'actuació laboral, tot i ser aquesta la part més útil per a l'empresa. En l'àmbit americà trobem l'estudi de l'*American Society for Training and Development* (ASTD) on es destaca que el 77% de les organitzacions recullen la reacció dels empleats en relació a la formació, un 38% mesuren el nivell d'aprenentatges que aquests aconseguixen una vegada finalitzada la mateixa i únicament un 7% recullen informació vàlida sobre els resultats que aquesta té sobre l'organització (VanBuren, 2001 citat en Ruona, W.E. i altres 2002).

Això justifica que sigui un tema d'interès l'avaluació de la transferència de la formació, doncs permet conèixer els resultats reals sobre els llocs de treball i esdevé un pas previ per a conèixer l'impacte sobre l'organització.



Com podem observar en el quadre anterior, els focus d'atenció de l'avaluació de la transferència és el propi individu que ha participat en l'acció formativa, essent el canvi de conducta que aquest mostra en el seu lloc de treball el que defineix si hi ha hagut transferència de la formació. S'observa que la millora individual és el pas intermediari entre l'aprenentatge que es genera com a conseqüència de l'acció formativa, i la millora de l'organització i el seu desenvolupament. Així doncs, és aquest el moment per a analitzar i detectar aquells aspectes organitzatius que poden suposar obstacles per a la transferència de la formació i, al seu torn, aspectes vinculats al disseny de l'acció formativa que poden actuar de contratemps. La recerca bibliogràfica sobre la que s'ha avançat permet delimitar tres grups de variables que influeixen en la transferència dels aprenentatges, que són:

- Característiques dels participants: es relaciona amb aspectes relacionats amb la persona des d'una perspectiva estretament vinculada a la psicologia.
- Aspectes relacionats amb el disseny i desenvolupament de l'acció formativa: són aquells aspectes vinculats directament amb el procés formatiu, des de la definició de les necessitats formatives fins al disseny metodològic i avaluació d'aprenentatges que es faci.
- Influència de l'entorn de treball: es relaciona amb les característiques pròpies de l'entorn laboral on s'ha d'aplicar l'aprenentatge.

Aquests grups de variables no són tancats, és a dir, cada un d'ells actua en interrelació amb els altres, per la qual cosa un model d'avaluació de la transferència òptim no hauria de deixar de banda cap dels grups de variables presentats, doncs és a través de la interacció entre aquestes que es generen les situacions que dificulten o faciliten l'aplicació dels aprenentatges. Al seu torn, l'avaluació de la

transferència permet conèixer l'aprenentatge efectuat per l'empleat durant l'acció formativa, essent aquesta una via per a poder plantejar posteriorment una gestió d'aquests coneixements com a forma per a facilitar l'aprenentatge organitzatiu i fomentar el desenvolupament i el canvi organitzacional.

Un bon model d'avaluació de la transferència de la formació hauria de poder resultar útil per a integrar els diferents nivells d'avaluació que presenta el model de Kirkpatrick, doncs prenent en consideració que a la fase de millora individual només s'hi arriba a través dels aprenentatges, i que aquesta millora és el pas previ per a l'aprenentatge de l'organització, aquesta fase pot resultar el focus d'atenció i actuar de catalitzador entre el context organitzatiu i les característiques de l'entorn formatiu. Així doncs, el model que proposa Holton (2005) sembla una alternativa al model anterior de Kirkpatrick, però tot i això cal valorar-ne les variables i les vinculacions que estableix entre elles per tal de conèixer amb exactitud adaptacions possibles a diferents contextos organitzatius.

Referències citades:

- EPISE (2000): *Evaluación de la formación en las empresas españolas*. Barcelona: Epise. S.A.
- Holton, E. (2005): Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. A *Advances in Developing Human Resources*, 7. (p. 37-54).
- Ruona, W.E.; Leimach, M.; Holton, E. i Bates, R. (2002): The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. A *International Journal of Training and Development*, 6:4. (p. 218-228).