

¿Cómo saber si la formación genera resultados?

El modelo FET de evaluación de la transferencia

La formación es un área de inversión prioritaria para el desarrollo y la innovación de las organizaciones en un contexto de crisis. Pero, ¿cómo podemos saber si la formación genera resultados en las organizaciones? ¿Cuáles son los factores que favorecen la aplicación de los aprendizajes en el trabajo? El modelo FET responde a estas preguntas.

Pilar Pineda (Departamento de Pedagogía Aplicada UAB), **Anna Ciraso** (Departamento de Pedagogía Aplicada UAB) y **Carla Quesada** (Departamento de Pedagogía Aplicada UAB)

FICHA TÉCNICA

Título: ¿Cómo saber si la formación genera resultados? El modelo FET de evaluación de la transferencia

Autor: PINEDA HERRERO, Pilar; CIRASCO CALÍ, Anna y QUESADA PALLARÉS, Carla

Fuente: Capital Humano, nº 292. Noviembre, 2014

Resumen: El artículo presenta una aplicación del modelo FET, Factores para la Evaluación indirecta de la Transferencia. Es el primero, en el contexto español, que permite evaluar de forma sencilla la aplicación de los aprendizajes en el puesto de trabajo, superando las dificultades que genera la medición directa de los resultados de la formación. Un cuestionario que se administra al final de la formación calcula los factores que influyen en la transferencia de los aprendizajes, y detecta las mejoras que la organización puede introducir para hacer la formación más eficaz. Además, un segundo cuestionario diferido (el instrumento CdE), es posible medir el grado de transferencia desde la perspectiva del trabajador; y verificar cuáles son, en una organización concreta, los factores que más influyen en la eficacia de la formación.

Descriptor: Formación / Evaluación de Resultados



Las organizaciones invierten muchos recursos en la formación, como área prioritaria para el desarrollo de las personas y para su adaptación a las exigencias de un contexto cambiante. La inversión en formación debe generar resultados en el puesto de trabajo –transferencia- y mejoras en la organización –impacto-, y para detectar estos resultados es necesario evaluar. Evaluar la transferencia de los aprendizajes significa conocer el grado en que los participantes aplican en su trabajo los conocimientos, habilidades, y actitudes que han adquirido en la formación. (Baldwin y Ford, 1988).

La transferencia es un proceso complejo que implica generalización, aplicación, y mantenimiento de los nuevos aprendizajes (Ford y Weissbein, 1997). No se puede asumir que se dará transferencia solo porque los participantes hayan aprendido; en este proceso influyen muchas variables entre las que destacan las características de la organización, el rol de superiores y compañeros, las características de la formación, y las características personales de los trabajadores que reciben la formación (Baldwin y Ford, 1988).

EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN: TODO UN RETO

Sin embargo, medir la transferencia de la formación en el lugar de trabajo no es fácil; una evaluación directa de la transferencia implica crear instrumentos específicos para cada acción formativa, recoger evidencias observables de la aplicación, analizar las percepciones de los propios trabajadores, sus superiores y compañeros, y realizar análisis de competencias pre y post-formación (Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2006; Pineda, 2010). Todo ello requiere una importante dedicación de recursos, lo que aumenta el coste de la formación.

Por esta razón, a partir de los estudios de Baldwin y Ford (1988) se ha desarrollado una vía alternativa para la evaluación de la transferencia: la evaluación indirecta, que consiste en detectar y evaluar aquellos factores que tienen un impacto significativo en la transferencia. De esta manera, se puede disponer de información sobre los aspectos que dificultan o facilitan la transferencia en una organización, predecir el grado de transferen- >

- > cia que se dará y realizar los ajustes oportunos para que ésta mejore (ver Thayer y Teachout, 1995; Holton, Bates y Ruona, 2000; Burke y Hutchins, 2007; entre otros autores).

En los últimos años, la investigación del grupo EFI-GIPE de la Universidad Autónoma de Barcelona se ha centrado en evaluar la transferencia de la formación de forma indirecta (Pineda, Quesada & Ciraso, 2011; Quesada, 2012). El recorrido realizado ha permitido crear el primer modelo de factores de la transferencia en el contexto español: el modelo FET de Factores para la Evaluación de la Transferencia.

FET UN MODELO SENCILLO

El modelo FET integra diferentes teorías relacionadas con la transferencia de la formación. Por un lado, incluye factores relativos al entorno de trabajo, como el sistema de rendición de cuentas, las posibilidades reales de aplicación de los aprendizajes, el apoyo proporcionado por el superior y por los compañeros en la transferencia. Por otro lado, comprende elementos personales del participante en formación: su satisfacción con la acción formativa, su motivación para poner en práctica los nuevos conocimientos y habilidades, y el locus de control. Por último, contempla un aspecto propio de la acción

formativa: su orientación a las necesidades del puesto de trabajo.

En la tabla que sigue, se presenta cada factor con una breve definición¹. El modelo fue validado con una muestra de 1,525 trabajadores de la administración pública española de 5 comunidades autónomas, participantes en formación². Se realizó un Análisis Factorial Exploratorio, a través del cual emergieron los ocho factores que se exponen a continuación, y que explican el 50,73% de la varianza del modelo.

Factor	Definición
Satisfacción con la formación	Reacción de los participantes hacia la formación y el rol del formador. Resultado a corto plazo de la formación, y el primer nivel en la mayoría de los modelos de evaluación. También constituye una recompensa intrínseca para el participante, que puede facilitar la transferencia.
Rendición de cuentas	Grado en qué la organización, y especialmente el superior de los empleados, pide evidencias de los resultados de la transferencia de la formación.
Orientación a las necesidades del puesto de trabajo	La relación entre la formación y las necesidades específicas del trabajo; similitud o cercanía de los materiales, tareas y ejemplos de la formación, con la realidad laboral del participante.
Posibilidades del entorno para la aplicación	Aquellos elementos percibidos como externos al participante -como los recursos para que se le proporcionan para aplicar los aprendizajes, la carga de trabajo, los imprevistos y contratiempos, intervención de terceras personas- que pueden condicionar la capacidad de transferir al lugar de trabajo los aprendizajes adquiridos en la formación.
Motivación para transferir	Deseo, esfuerzo e implicación personal del participante para aplicar los aprendizajes en el puesto de trabajo.
Locus de control interno	Tendencia del participante a percibir que su éxito en la transferencia depende totalmente de sí mismo.
Apoyo de los compañeros para transferir	El grado en que los compañeros de trabajo dan apoyo al uso de los aprendizajes en el puesto de trabajo.
Apoyo del jefe para transferir	Estrategias del superior para facilitar que el participante transfiera, así como el apoyo emocional y los recursos proporcionados.

INSTRUMENTO: EL CUESTIONARIO FET

El cuestionario FET se compone de 50 ítems, a valorar con una escala Likert de 5 puntos (1-totalmente en desacuerdo; 5-totalmente de acuerdo). El instrumento

¹ Para más información sobre las bases teóricas de los factores del modelo FET, consultar Pineda, Quesada y Ciraso, 2013 (in press).

² En el estudio ETAPE (Evaluación de la Transferencia en la Administración Pública Española), realizado en 2011 bajo la dirección de Pilar Pineda, en el que han colaborado A. Ciraso, M. Duran, B. Espona, N. García, A. Castejón, Á. Janer, C. Quesada, C. Silva, E. Cascallar, M. Musso y X. Úcar.

lo contestan los participantes de la formación (self-report) durante la última sesión.

Este instrumento pasó por un proceso de validación de campo y prueba piloto, con tal de valorar la comprensión de las preguntas y testarlas (Martín, 2004). El resultado de este proceso es un instrumento fácil de responder, con un tiempo de respuesta de unos 10 minutos. Se administró a una muestra de 1,527 trabajadores, obteniendo un Alpha de Cronbach de .927: lo que indica que es un instrumento robusto, con una elevada consistencia interna.

Dos meses y medio después de la finalización de la formación, se administró a la misma muestra de trabajadores, vía on-line, otro instrumento: el cuestionario diferido de transferencia (CdT). Los objetivos del cuestionario eran: 1) identificar el grado de aplicación de lo aprendido por parte de los participantes, a su puesto de trabajo; 2)

conocer la capacidad predictiva de los factores. Se compone de 5 ítems a valorar mediante una escala Likert de 5 puntos (1-nada de acuerdo; 5-totalmente de acuerdo), con enunciados sobre el grado percibido de aplicación de los aprendizajes, los cambios en la actuación profesional como consecuencia de la formación, la mejora del rendimiento, y el alcance de los objetivos profesionales. Se consiguió una muestra de 1,142 participantes en formación; después de aplicar un Análisis Factorial Exploratorio, para asegurar la unidimensionalidad de la escala, se analizó la fiabilidad del cuestionario. El Alpha de Cronbach resultó de .894, lo que se puede considerar un índice de buena consistencia interna.

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de los factores, y el modelo de regresión conjunta de los factores (medidos a través del cuestionario FET) hacia la transferencia (identificada con el instrumento CdT). >



- > Estos análisis permiten por un lado, conocer la situación de los factores de la transferencia en la muestra; y por otro, saber qué factores influyen más en la aplicación de los aprendizajes en el lugar de trabajo.

LOS FACTORES QUE FACILITAN LOS BUENOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN

El cuestionario FET mide los factores de la transferencia³ con una escala Likert de 5 puntos. Si un factor obtiene un valor por debajo del 2, se considera una barrera para la transferencia, por lo que es urgente su mejora para que la formación sea eficaz; entre el 2 y el 3, puede ser un riesgo de barrera, por lo que sería necesario mejorarlo; entre el 3 y el 4, constituye un facilitador débil de la transferencia, lo que hace recomendable pero no imprescindible su mejora; y por encima del 4, sería un facilitador fuerte, por lo que hay que potenciarlo y mantenerlo.

Como se observa en la Figura 1, en la administración pública española no hay ningún factor que constituya una barrera para la transferencia de la formación; en cambio, el factor de *rendición de cuentas* es un riesgo de barrera. Esto indica que el trabajador que ha realizado una formación no percibe la obligación o la posibilidad de informar a sus superiores sobre lo que ha aprendido ni sobre cómo está aplicando estos aprendizajes en el lugar de trabajo. El resultado apunta a que no existe un sistema estructurado de rendición de cuentas de la transferencia en la administración pública española; y esto puede influenciar negativamente la generación de resultados tangibles de la formación.

³ Extraídos de la investigación ETAPE, ver nota anterior.

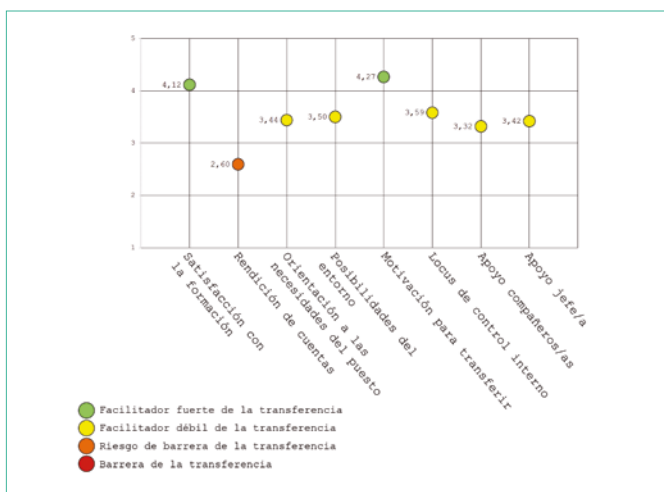


Figura 1. Resultados descriptivos de los factores de transferencia. Fuente: elaboración propia.

Los factores que se sitúan como facilitadores fuertes de la transferencia son la motivación para transferir y la satisfacción con la formación; este resultado indica que los trabajadores están muy satisfechos con la formación realizada, y están muy motivados para aplicar los aprendizajes que han logrado. Los demás factores constituyen facilitadores débiles, con puntuaciones bastante parecidas; entre ellos, el factor con una media más baja es el apoyo de los compañeros para transferir. Estos factores, si bien no dificultan la transferencia, tampoco son facilitadores decisivos; por lo que se podrían realizar acciones para mejorarlos y contribuir así a optimizar la transferencia de la formación.

El resultado de transferencia diferida fue de 3,42: es decir, el grado de aplicación de los aprendizajes es aceptable, con un resultado medio; sin embargo, tiene un amplio margen de mejora, que se puede lograr interviniendo en los factores con las acciones antes mencionadas.

Para determinar el poder predictivo del modelo (es decir, en qué medida se pueden establecer relaciones causales entre los factores de la transferencia y la transferencia real), se realizó un análisis de regresión múltiple con el método de introducción. El modelo obtenido revela que 5 factores tienen un impacto significativo en la transferencia: orientación a las necesidades del puesto de trabajo, satisfacción con la formación, locus de control interno, posibilidades del entorno para la aplicación, y rendición de cuentas. La R^2 ajustada fue de 0.328: es decir, estos factores explican el 33% de la transferencia, porcentaje que en ciencias sociales se considera elevado.

En la Figura 2 se presentan las relaciones causales que resultaron significativas en la muestra analizada. Los valores ilustran la β , que indica el peso de cada factor en la transferencia.

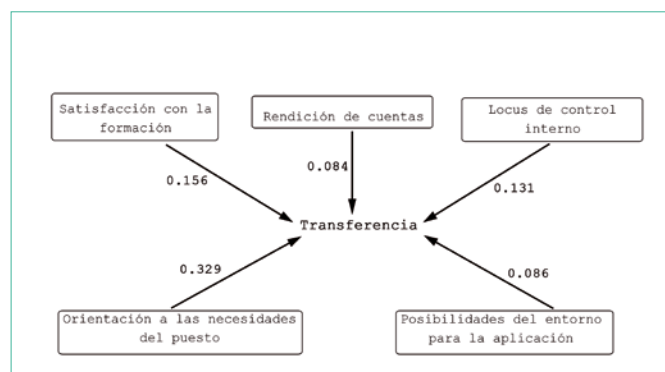


Figura 2. Modelo de factores significativos de la transferencia. Fuente: elaboración propia.

> Según estos resultados, en la administración pública una formación eficaz es aquella que:

- está **vinculada a las necesidades** del puesto de trabajo;
- genera una **reacción positiva**, por parte de las personas participantes, hacia la formación, su diseño y el formador;
- en la que los s participantes consideran que la aplicación exitosa de las competencias aprendidas depende de ellos (**locus de control interno**);
- se ubica en un **entorno laboral que posibilita la transferencia**;
- y, existe un proceso de **rendición de cuentas a los jefes**.

Conocer el peso que tiene cada factor en la transferencia permite ver cuáles son los elementos que más influyen en ella y que conviene reforzar para aumentar la eficacia de la formación. En este caso, los cinco factores que han resultado significativos deberían ser los primeros donde intervenir, sobre todo los que obtienen bajas puntuaciones: la *rendición de cuentas*, la *orientación a las necesidades del puesto de trabajo*, y las *posibilidades del entorno para la aplicación*.

Algunas de las acciones en este sentido podrían ser:

- Potenciar la rendición de cuentas mediante el trabajo en equipo: si el desempeño del grupo depende de los conocimientos de cada uno de sus miembros, compartir los aprendizajes con los compañeros y el rendir cuentas ante el grupo puede potenciar la transferencia, aumentando así la eficacia de la formación.
- Mejorar los mecanismos para detectar necesidades formativas, para que la formación responda a las necesidades concretas y a los problemas que se presentan en el puesto de trabajo de los participantes.
- Proporcionar posibilidades reales de aplicación: antes de que un trabajador participe en una acción formativa, sería conveniente prever una modulación de su carga de trabajo, que le permita explorar posibles aplicaciones de los aprendizajes en introducir cambios en su puesto de trabajo. También es necesario prever qué recursos específicos necesitará, por ejemplo nuevas tecnologías, para poner en práctica lo que haya aprendido.

CONCLUSIONES: ¿QUE APORTA EL MODELO FET?

El modelo FET es el primero, en contexto español, que permite evaluar de forma sencilla y efectiva la transferen-



económicas
plica analizar
formación en

cia de
la for-
mación, superan-
do las dificultades
y técnicas que im-
plos resultados de la
el puesto de trabajo.

El instrumen- to FET es de fácil aplica- ción: se administra jus- to al acabar la acción formativa, grupalmente, y con bajo coste en términos de tiempo (10 minutos) y de recursos (una persona). Los resul- tados del FET aportan un análisis descriptivo como el que se ha presentado, y ofrecen una imagen global de la situación de los factores de la transferencia. De esta manera, el FET permite realizar un diagnóstico detallado de los factores que dificultan la transferencia en cada caso, obteniendo las claves necesarias para introducir mejoras y poder incrementar así la aplicación posterior de los aprendizajes en el puesto de trabajo; esto se traduce en un aumento de la eficacia de la inversión realizada en formación.

Además, el modelo FET ofrece otros beneficios. En primer lugar, permite una medición de la transferencia desde la perspectiva del trabajador, que analiza en qué medida ha aplicado lo que ha aprendido a su lugar de trabajo. En segundo lugar, es posible verificar en una organización concreta cuáles son los factores que más inciden en la transferencia, personalizando así las estrategias para mejorar la eficacia de la formación en esa organización. Esto representa una ventaja importante para los gestores de la formación, que de esta manera pueden basarse en un análisis válido y fiable para introducir mejoras en el sistema de formación y en otros procesos relacionados con la gestión de recursos humanos; y para la organización en su conjunto, que tiene así la posibilidad de orientar sus procesos hacia un mejor aprovechamiento de los aprendizajes de sus trabajadores, haciendo más rentable su inversión en formación y desarrollo. ■