

*Jorge Sánchez Henríquez**

Auditoría de la Formación

Introducción

El desarrollo formativo del Recurso Humano en la empresa es inherente al proceso productivo, de carácter permanente y difícil de evaluar a través de resultados directos y concretos. No está claro si la empresa se debe acercar a la educación, o bien, es la educación la que debe acercarse a la empresa. Lo que sí está claro es que cada vez más se necesita revisar y evaluar los procesos de formación en las organizaciones y es ahí que nace el concepto de Auditoría de la Formación. Esta investigación se basa en una revisión de las ideas de los investigadores europeos que inspiraron a la doctora Pilar Pineda (1995) a escribir el libro *Auditoría de la formación* del cual se incluye lo más relevante.

Desarrollo de la formación

Pedagogía laboral

En Europa se acuñó el concepto de Pedagogía Laboral que Vásquez y otros (1988, p.11) definen como, “[...] el campo de las Ciencias de la Educación que se ocupa de los problemas que plantea al proceso educativo del mundo económico-empresarial.” Este campo educativo,

Resumen

La Auditoría de la Formación es un concepto contemporáneo que vincula el área de recursos humanos con el concepto de auditoría en la organización. La investigación presente expone un compendio de las principales ideas relacionadas con este tema. Estas ideas han sido desarrolladas por académicos e investigadores, principalmente europeos liderados por Pilar Pineda (1995) quien publicó el libro, *Auditoría de la formación*. De estas ideas se considera el concepto de Pedagogía Laboral y sus elementos constituyentes, se analiza la estrecha y directa vinculación que tiene el tema de formación empresarial con el cambio ambiental e interno de la organización y cómo ello afecta la cultura. Se discute el hecho de si es inversión o sólo un gasto considerar la formación como parte integrante de la estrategia empresarial. Los paradigmas asociados, los principios, los propósitos y las características de la formación se recogen en la estructuración de definiciones básicas del concepto de Auditoría de la Formación. Finalmente, se presentan antecedentes que permiten conocer dos modelos de Auditoría de la Formación.

* Profesor, Universidad de Talca, Chile.

Salvá (1993), lo dividió en dos áreas básicas bien establecidas, la primera de ellas es la Pedagogía de la Formación Profesional Inicial (PFI) y la segunda la Pedagogía de la Formación Profesional Continua (PFC). La PFI, a su vez, considera la Pedagogía de la Formación Profesional Inicial Reglada (PFIR)¹ y la Pedagogía de la Formación Profesional para jóvenes sin la escolaridad obligatoria (PFSEO)². La PFC está formada por la pedagogía de la formación profesional para personas desocupadas (PFPD)³ y por la pedagogía de la formación en la empresa (PFE)⁴ (ver apéndice 1).

Formación, Cambio y Cultura

La formación es toda capacitación profesional impartida en los locales de una empresa a una persona que tiene el estatus de trabajador o de empleado; puede impartirse en el puesto de trabajo o fuera del mismo, o combinar estos dos tipos de formación, (Salvá, 1993). Varios investigadores y estudiosos han intentado definir la formación en la empresa, Goldstein (1986, p. 3) considera que, “formación en la empresa se define como la adquisición sistemática de habilidades, normas, conceptos y/o actitudes que conducen a una mejora de ejecución en el contexto laboral.” En cambio para Edwards y otros (1983, p. 10), “formación en la empresa puede definirse como el proceso que pretende eliminar las diferencias entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas y aquello que es exigido por el lugar de trabajo que ocupa.”

Castillejo (1989) se refiere a los objetivos que persigue la formación en la empresa. De acuerdo a éste, la formación tiene tres objetivos fundamentales, primero cualificar en forma progresiva para realizar tareas que requieren de mayor preparación y responsabilidad. Segundo, actualizar los conocimientos y habilidades que permiten afrontar los avances (tecnología, cambios de procedimientos, etc.) producidos en el entorno laboral. Tercero, hacer de la formación una fuente de satisfacción profesional y de mejoramiento personal, a la vez que se cubren las necesidades de los puestos de trabajo. Es obvio que cambio y formación están estrechamente vinculados, para Vázquez (1990) hablar de cultura de cambio es como

hablar de cultura de formación ya que, al igual que en el sistema social, la innovación es el fruto óptimo del sistema formativo o educativo.

Respecto de la empresa a la cultura, de la cultura al cambio y del cambio a la formación, han planteado Colom, Sarramona y Vázquez (1991, p.41) que hoy en día, hablar de cultura empresarial para el cambio y de cultura de innovación, implica a empresas que asientan su dinámica y evolución innovadora en un sistema formativo eficaz y constante hasta tal punto que hoy cultura de empresa es sinónimo de cultura de formación. También resulta clara la relación entre cultura y formación, para Schein (1988, p. 25) la cultura se conforma de un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado durante el proceso de aprender a enfrentarse con los problemas de adaptación externa e integración interna. Estas presunciones deben haber ejercido la suficiente influencia como para considerarlas válidas y, en consecuencia, enseñarlas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Existe una estrecha relación entre los temas de la formación del recurso humano y el cambio organizacional. De hecho, al cambiar al trabajador, inmediatamente se producen variaciones de orden personal en la forma de realizar las actividades rutinarias. Esto a su vez provoca cambios a su entorno laboral, los cuales, dependiendo de su profundidad y grado de radicalización, pueden en el tiempo, producir cambios en la cultura organizacional.

Paradigmas de la Formación

Castillejo, Sarramona y Vázquez (1989, p.147) clasifican los diferentes paradigmas de formación adoptando como criterios diferenciadores, por un lado, el desarrollo versus la adaptación, y por otro, la concepción como gasto versus su concepción como inversión (ver apéndice 2). Ellos plantean un primer paradigma que denominan de desarrollo de la competencia, entienden la formación como inversión y como desarrollo, y la visualizan en función de los recursos personales de desarrollo empresarial. Se trata de la formación de expertos; la formación para la innovación. El segundo es

el paradigma del perfeccionamiento que desde una perspectiva de desarrollo y gasto, la entienden como un incremento del capital humano de los trabajadores y como una herramienta para obtener un personal crítico y preparado. El tercero es el paradigma de adaptación al puesto de trabajo, ven a la formación como gasto y adaptación. Se trata de las acciones formativas específicas para un nuevo puesto de trabajo o para la introducción de una técnica nueva. El cuarto paradigma es el de promoción y reciclaje, entienden la formación como una inversión para la adaptación. Se trata de la formación paralela a una carrera de promoción profesional y en situaciones de reconversión.

Principios de la Formación en la Empresa

Los requisitos de la formación se basan en varios principios (Castillejo 1988). La misma existe en función de la política organizacional y de desarrollo que la empresa tenga planteada, y debe responder a los intereses de ésta. Por lo tanto, ha de estar integrada dentro del plan general de la empresa. Responde también a los intereses de los trabajadores, convirtiéndose en un medio de promoción profesional, personal y social para ellos.

La calidad de la formación dependerá del diseño adecuado de las acciones formativas, de la calidad del profesorado y de los recursos, así como de la metodología que se utiliza. Se emplean diferentes parámetros para evaluarla: el mejoramiento producida en el puesto de trabajo, su rentabilidad y su eficacia y eficiencia.

Evaluación de la Formación

Existen diferentes enfoques sobre la evaluación de la formación. De acuerdo a Gronlund (1981, p. 6) la "evaluación se puede definir como el proceso sistemático de determinación del grado de consecución de los objetivos instructivos por parte de los participantes." Por otro lado, Kenney y Donnelly (1972, p. 28) consideran "[...] el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación, en términos tanto sociales como financieros [...] La evaluación intenta valorar el costo-beneficio global de la formación y no únicamente la

consecución de sus objetivos inmediatos." Talbot y Ellis (1969) señalan varios propósitos básicos de la evaluación de la formación. Consideran que se debe determinar si los objetivos y contenidos de las acciones formativas son coherentes con las necesidades de la organización y valorar si éstos se logran de la forma más efectiva y económica. En el caso de que los objetivos no se logren, identificar los cambios y modificaciones necesarios. Phillips (1990, p. 4-6) afirma que,

cuando se trata de identificar la evaluación de la formación, ésta resulta ser más palabra que acción [...] Muchos de los problemas de la formación en la empresa pueden vincularse a la falta de mediciones rigurosas [...] Estos hechos demuestran la creciente necesidad de un cambio de enfoque en el tratamiento de la evaluación.

El proceso de evaluación de la formación en la empresa, de acuerdo a Pineda (1995), debe basarse en los principios básicos que garantizan su eficacia. El principal propósito de la evaluación es mejorar la formación, y no probarla o desaprobala. Debe planificarse al mismo tiempo que el programa de formación, y constituir una parte integral de la totalidad del mismo, desde su inicio hasta el final. Es decir, evaluación y formación deben estar integradas y no separadas.

La evaluación debe basarse en una rigurosa identificación de las necesidades de formación, y en un conjunto claro de objetivos expresados, si es posible, de forma que provea para medirlos. El diseño del proceso de evaluación debe incluir varios elementos:

- La valoración de todos los elementos implicados.
- La aplicación cooperativa, con la participación de todos los afectados.
- La consideración de todas las fases de aplicación, para así cubrir el proceso en toda su amplitud, especialmente una vez que la formación finalice.
- La selección de aquellos métodos de evaluación que sean más efectivos para los objetivos planteados.

Todo enfoque pragmático de la evaluación debe identificarse y recoger los principales costos implicados en la formación, y examinar los beneficios con la máxima amplitud, desde los resultados

inmediatos hasta los resultados diferidos y menos controlables. El diseño de la evaluación debe ser lo más riguroso y científico posible, siempre en la línea del análisis “antes y después”.

La evaluación y la formación deben mantenerse tan flexibles como sea necesario para posibilitar que cada una responda a las necesidades de la otra, incluyendo las circunstancias no previstas. Los participantes deben considerarse como potenciales determinantes activos de acontecimientos, y no como simples destinatarios pasivos de la formación.

Rediseño de la formación

En el libro, “La formación a l’ empresa. Planificació i avaluació” la doctora Pineda (1994) concluye que las modalidades de evaluación que se dan en las empresas se encuentran en una situación precaria en relación con aquello que sería deseable; una evaluación coherente con los principios establecidos. Este grave estado de las prácticas de evaluación es síntoma importante de deficiencias en la misma función formativa. Una formación inadecuada conduce a una evaluación inadecuada y viceversa.

La situación detectada evidencia la necesidad urgente de un cambio radical de enfoque en la perspectiva desde la que se aborda la evaluación y también la formación en la empresa. Es necesario adoptar un enfoque más sistemático que considere evaluación y formación como partes integrantes de un todo; como elementos independientes e inseparables.

El rediseño global de la función formativa es una tarea altamente compleja que requiere un tratamiento profundo y limitado a su ámbito. En definitiva, el modelo que plantea ese rediseño es la Auditoría de Formación.

Auditoría de la Formación

La auditoría de la formación se asocia al área de desarrollo de los recursos humanos. Couret e Igalens (1988, p. 85) consideran necesario limitar el campo de las políticas de desarrollo a la más importante de ellas: la política de formación. Le Boterf-Dupouey-Viallet (1985, p. 25) definen a ésta del siguiente modo:

[...] auditoría es el examen sistemático, a partir de criterios explícitos, de un sistema de formación (plan, acción o dispositivo), de sus resultados y de sus efectos, con la finalidad de identificar los problemas existentes y de proponer las decisiones apropiadas para su resolución[...] La auditoría de la formación ha de integrar los procesos de control (de tipo auditoría financiera) dentro de un proceso más amplio de intervención y de consejo orientado hacia el cambio.

Le Cointe y Rebinguet (1990, p. 27) plantean que es :

un análisis sistemático y negociado; evaluador de determinadas funciones de un establecimiento de formación, mediante criterios e indicadores específicos, con el fin de hacer un inventario de los efectos, los resultados y los problemas vinculados a aquellas funciones, y así ayudar, mediante recomendaciones y propuestas, a su mejora.

Candau (1985, p. 27) opina:

auditoría de la formación es el proceso mediante el cual se enfatizan hechos, se definen los problemas y los riesgos presentes en ellos, se diagnostican las causas y se formulan, a la vista de aquéllas, las recomendaciones de acción pertinentes.

Pineda (1995) entiende por la auditoría de formación, el análisis metódico, es decir, función por función, actividad por actividad y medio por medio, de las actividades formativas que se dan en el seno de una empresa. Este análisis se basa en criterios explícitos y, mediante el establecimiento de indicadores, pone en evidencia las diferencias, disfunciones y contradicciones que se observan en ellos, en relación con referenciales previamente fijados. El análisis conduce a la emisión de recomendaciones y propuestas operativas en forma de informe final, en el que se exponen los puntos fuertes y débiles, las causas y las acciones a adoptar para mejorar la realidad auditada.

Lecointe y Rebinguet (1990, p.27) identifican cinco características principales del proceso de auditoría:

- 1- La auditoría parte de los hechos e intenta cuantificarlos siempre que sea posible, pero ello no significa que no tenga en cuenta las opiniones, actitudes, etc.

- 2- El elemento escrito es muy importante ya que, por un lado, éste se basa en las informaciones escritas que tiene la entidad auditada y, por otro, la misma auditoría produce escritos: desde el proceso de intervención hasta el informe final son elaborados por escrito.
- 3- El proceso es múltiple, multifuncional y multireferencial, y utiliza herramientas muy diferentes. El empleo de estas herramientas obedece a un orden metodológico y viene determinado por los objetivos a lograr.

Se emplean herramientas como:

- Cuantificaciones y enumeraciones como las cifras, estadísticas y gráficas.
 - Tratamiento documental como la interpretación de indicadores, construcción de gráficas, superposición de documentos, análisis diacrónico, etc.
 - Análisis de contenido, de los escritos y las entrevistas.
 - Metodología descriptiva: empleo de cuestionarios, entrevistas y reuniones de grupo.
- 4- La transparencia y la confidencialidad son exigencias (fundamentales o básicas). Con la transparencia, la organización se compromete a proporcionar toda la información escrita de que dispone, a responder a todas las preguntas y a participar en las encuestas, entrevistas, etc. Y con la confidencialidad del auditor, éste se compromete a devolver a la entidad toda la información, a guardar el anonimato de éstas, a mantener el secreto profesional y a remitir el informe final.
- 5- La auditoría conduce a un diagnóstico y a recomendaciones. Se trata, por tanto, de un compromiso de producción y de una obligación de resultados.

Modelos de Auditoría de Formación en la Empresa

Modelo D.N.E.

La falta de metodologías o modelos de auditoría es característica de esta área, pero se destacan los esfuerzos realizados por Candeau (1985), Le Boterf (1985), Couret (1988) y Lecoite (1990). La excepción es el modelo D.N.E. propuesto por Castillejo, Sarramona, Vázquez y Colom (1991). Para Pineda (1995), estos autores conciben la Auditoría de la Formación desde una perspectiva sistémica, considerando los elementos que constituyen sus insumos (recursos, demandas, necesidades, objetivos, etc.) y los elementos resultantes o producto como el aprendizaje, actitudes, rendimientos, etc. Por otro lado, el sistema de formación se aborda desde dos perspectivas: su análisis interno, y el estudio de sus relaciones con el resto de los sistemas que integran la empresa. Así, la auditoría de formación consta de cuatro dimensiones de análisis que son: insumo, producto, funcionamiento interno e interacción con otros sistemas, dimensiones que proporcionan el sentido dinámico que caracteriza a todo sistema.

El modelo pretende ser integrador y global, para dar respuesta a las exigencias que plantea la auditoría de sistemas de formación ubicadas en el seno de las empresas. Así, consta de varias dimensiones (D), niveles de análisis (N) y espacios analizados (E) que se entrecruzan, resultando en diferentes perspectivas de análisis. Cada una de ellas se desglosa en indicadores generales y parciales para posibilitar un análisis detallado de todos los elementos. Los autores destacan la necesidad de valorarla íntegramente, como una función más de actividad empresarial. Pero la valoración de la formación debe girar en torno al eje central de la vértebra: su dimensión pedagógica (ver apéndice 3).

Modelo MAFDENA

Un segundo modelo, más reciente y que toma como punto de partida el modelo D.N.E. es el modelo MAFDENA (apéndice 4) que tiene las siguientes características:

- Integra en un todo coherente el conjunto de perspectivas relevantes.
- Sitúa la formación en el lugar que le corresponde, como una función propia de la empresa que desempeña un rol crucial en su desarrollo y funcionamiento.
- Constituye un espacio de análisis pedagógico, como eje del resto de espacios: legal, económico, social y organizativo.
- Ofrece pautas que iluminan las decisiones y gestiones para obtener la optimización de la misma.
- Integra evaluación con investigación y acción en una estructura dinámica y de avance.
- Implica disponer de un instrumento de evaluación permanente.
- Analiza la función formativa desde una perspectiva global, integral, y
- Concibe a la formación como un sistema y no como una simple yuxtaposición de elementos.
- Se basa en la escucha, la observación y la identificación de hechos, pero éstos nunca están aislados de las personas que los viven y los producen. El concepto de “hecho” que adopta el mundo se refiere a datos objetivables, entre los que se incluyen las opiniones y las actitudes.
- Provee para medir y hacer estimaciones, pero siempre en relación con unos criterios normativos o con unos referenciales, que pueden ser tanto externos como fijados por el propio auditor.
- Permite identificar las disfunciones y problemas existentes, los puntos positivos y negativos del sistema auditado, y las causas que los han generado.
- Permite emitir recomendaciones y propuestas de acción que conducen a mejorar el sistema auditado.
- Implica la participación de las personas que integran el sistema analizado durante las diferentes etapas del proceso auditor.
- La aplicación conlleva siempre un sentido óptimo y educativo; óptimo por las mejoras que posibilitan sus conclusiones y educativo porque la participación se traduce en aprendizaje.

El modelo MAFDENA está estructurado en tres ejes básicos que le dan nombre: dimensiones (D), espacios (E), y nivel de análisis (NA). La combinación de los elementos que integran cada uno de estos ejes da lugar a diferentes perspectivas de análisis, que permiten la aplicación del proceso auditor a un área concreta de la formación de la empresa (E), compuesta por determinados aspectos (NA), y desde un enfoque de análisis específico (D) (ver apéndice 5). Esta estructuración en tres ejes da una gran flexibilidad, ya que permite cruzar sólo los elementos necesarios de cada eje en función de las exigencias de la situación a auditar. No es necesario cruzar todo con todo, sino que hay que seleccionar los elementos esenciales y adoptar una perspectiva de análisis a partir de su cruzamiento.

Las dimensiones de análisis que estructuran el modelo son cuatro: *la dimensión externa, la dimensión interna, la dimensión de eficacia y la dimensión de eficiencia*. *La dimensión externa* se refiere al análisis del sistema de formación auditado en relación con el resto de sistemas que integran la empresa, como es el sistema legal, sistema económico, sistema relacional y social, el sistema organizativo, etc. Esta dimensión afecta a todos los espacios y niveles de análisis, aunque su efecto es más importante en unos niveles que en otros. Es por eso que la dimensión externa está más cerca del espacio legal, social y económico. Pero ello no significa que la dimensión externa no afecte al resto de los espacios: por ejemplo, el espacio pedagógico presenta un nivel de análisis de perspectiva claramente externa: el nivel del plan estratégico de la empresa.

La dimensión interna, hace referencia al estudio de la función formativa mediante el análisis interno de sus elementos y procesos. Al igual que la dimensión anterior, *la dimensión interna* afecta a todos los espacios y niveles de análisis, aunque su influencia sea mayor en algunos de ellos, como son los espacios pedagógico y organizativo. Por ello, el esquema citado anteriormente presenta esta dimensión más cercana a los espacios mencionados. No obstante, hay que recordar que la perspectiva de análisis interno está presente en todos los espacios: por ejemplo, el espacio legal tiene un nivel de análisis de enfoque claramente interno: nos referimos al nivel de la normativa interna.

Esta estrecha relación entre las diferentes dimensiones se debe al carácter sistémico y global del modelo de auditoría de la formación.

Como decíamos antes, la formación es un fenómeno complejo donde las interrelaciones entre sus elementos son muy numerosas. Un modelo que pretenda analizar esta complejidad no puede funcionar por compartimientos rígidos, sino que ha de adoptar una perspectiva flexible que permita el análisis desde multitud de ópticas.

La dimensión de eficacia se refiere al análisis del grado de consecución de los objetivos fijados por parte del sistema de formación auditado. Esta dimensión afecta a la totalidad de los espacios y niveles de análisis, ya que la valoración de la eficacia es una de las principales misiones de la auditoría. Por tanto, la perspectiva de eficacia, es decir, la óptica de valorar el grado de consecución de los objetivos, estará presente a lo largo de todo el proceso y debe ser el motor de análisis del auditor. Existen espacios que, por su naturaleza, se prestan más a ser analizados desde una perspectiva de eficacia; este es el caso de los espacios legal y social. Pero también el resto ha de ser analizado desde esta perspectiva, ya sea globalmente o por niveles específicos.

La dimensión de eficiencia se refiere al análisis del grado de consecución de los objetivos fijados con el mínimo posible de recursos, tanto económicos como materiales y funcionales. Esta dimensión de análisis está presente en todos los espacios y niveles, ya que junto con la eficacia constituye el principal objetivo de toda auditoría de formación. El análisis de la eficiencia se da con mayor frecuencia en los espacios que presentan un enfoque eminentemente interno, como es el espacio pedagógico y el espacio organizativo. Es de vital importancia valorar si los elementos que integran estos espacios consiguen los objetivos fijados con el mínimo de gasto tanto económico como temporal. No obstante, este enfoque también debe estar presente en determinados niveles de otros espacios, como en las repercusiones sociales, en la actitud hacia la formación, etc. Así, la perspectiva de análisis de eficacia va muy unida a la perspectiva de eficiencia, aunque en función del objeto a analizar predomina un enfoque sobre otro. Los efectos de la perspectiva sistémica propia del modelo de auditoría también inciden en estas dos dimensiones.

Espacios de Análisis

El contenido de la auditoría de la formación está estructurado en diferentes espacios de análisis. Los espacios agrupan en categorías a los principales elementos que la integran en la empresa o bien que influyen en ella. Los espacios de análisis que componen el modelo de auditoría son cinco: *espacio legal*, *espacio económico*, *espacio pedagógico* y *espacio organizativo*. Cada espacio corresponde a un conjunto específico de factores que integran la formación en la empresa y que influyen en ella. Así, la estructuración en espacios permite clasificar sus componentes y facilita su análisis con profundidad. Cada espacio tiene un contenido temático diferente que le justifica y le da nombre.

El *espacio legal* agrupa las disposiciones legales y las diferentes normativas que inciden sobre la formación de la empresa, y en concreto sobre el sistema formativo. Los espacios legales y normativos tienen una importancia considerable ya que, dado su carácter de obligatoriedad, el incumplimiento de los mismos puede invalidar toda la acción formativa. La auditoría ha de comprobar el grado de conformidad de las percepciones legales sobre formación por parte de la empresa e identificar los posibles incumplimientos.

El *espacio social* reúne todos los aspectos de tipo social sobre los cuales la formación ejerce su efecto, como son las actitudes, los valores, el clima de empresa, la cultura, las relaciones interpersonales, etc. Presenta una dimensión social muy importante, ya que su influencia no es únicamente de instrucción, sino también social: directa o indirectamente, modifica actitudes y valores. La auditoría ha de atender estos aspectos de la formación, y analizar la eficacia y la eficiencia de sus resultados sociales.

El *espacio económico* agrupa a todos los elementos de tipo económico vinculados con la formación, como los costos, los beneficios obtenidos y la rentabilidad. El aspecto económico se presenta como fundamental, ya que es el principal criterio que adopta la dirección de la empresa en sus valoraciones sobre los resultados de la formación: ¿Qué costos implica? ¿Cuáles beneficios genera? ¿Es rentable? Estas son las principales preguntas que se formulan los organismos directivos cuando analizan el tema. La auditoría, debe tener muy

presente estos aspectos y analizarlos con cuidado para así dar respuestas objetivas y convincentes.

El espacio pedagógico reúne todos los aspectos técnicos de la formación, como lo son planificación, su puesta en práctica y sus resultados y evaluaciones. Los aspectos técnico-pedagógicos son los que realmente determinan el éxito o fracaso de la acción formativa, a la vez que su correcta aplicación es garantía imprescindible para obtener una formación eficaz y eficiente. Los aspectos pedagógicos constituyen uno de los más importantes objetos de análisis, ya que su estudio ofrecerá datos importantes sobre la eficacia y eficiencia de la función formativa en ella misma.

El espacio organizativo agrupa los elementos que intervienen en la función formativa, tanto en el nivel interno como de departamento o servicio, así como en relación con el resto de las funciones de la empresa. Los elementos organizativos son la estructura organizativa y el sistema de gestión que se utiliza. La auditoría debe atender estos aspectos, ya que, en relación con el resto de los espacios, determina enormemente la eficacia y la eficiencia del sistema de formación.

Los espacios en que se estructura el modelo de auditoría se analizan individualmente a partir de la dimensión de análisis que resulte más adecuada. Luego, los resultados de los análisis de cada espacio se relacionan con los resultados del resto, para determinar causas y efectos comunes en los fenómenos identificados. Las relaciones entre los diferentes espacios son flexibles, ya que dependen del objeto de estudio de la auditoría y de la perspectiva de análisis adoptada. Este hecho demuestra la enorme flexibilidad que permite el modelo.

En el tercer y último eje que estructura el modelo de la formación se encuentran los niveles de análisis. Éstos son los diferentes epígrafes en que se subdivide cada espacio de la auditoría, y que responden a una función clara: estructurar y clasificar el contenido de la auditoría en aspectos prioritarios de análisis que, a su vez, se subdividirán en elementos concretos y específicos.

Niveles de análisis

Los niveles de análisis implican, en primer lugar, la clasificación del contenido de la auditoría y su estructuración en elementos específicos que posibiliten el análisis. En segundo lugar, implican la identificación y fijación de referenciales, así como la determinación de indicadores concretos que posibilitan la medida de los fenómenos objeto de estudio y su constatación con los referenciales anteriores.

Conclusión

La formación de los recursos humanos en las organizaciones irá tomando mayor relevancia. En este contexto se hace necesario evaluar si el proceso formativo es adecuado para la consecución de los objetivos organizacionales. Cada vez existe mayor consenso de que el recurso humano es el activo estratégico más valioso de las empresas de hoy, el cual debe desarrollarse para mantener y estimular sus capacidades para beneficio propio y de la organización. Es necesario, en este escenario, realizar evaluaciones profundas y exhaustivas del proceso formativo de las personas.

En esta investigación, se examinó gran cantidad de material bibliográfico, se presentaron conceptos técnicos fundamentales relacionados con la formación y se describieron modelos de evaluación de la misma. Estos modelos pretenden ser el punto de partida para una discusión que se encuentra en etapa de desarrollo. Debido a que la formación de personal es un tema amplio y dinámico es deseable que más investigadores se involucren en su estudio.

Notas

¹ La PFIR está constituida por la formación inicial de los jóvenes, que sea coherente con las exigencias del sistema productivo imperante y que garantice su posterior inserción en el mundo laboral.

² La PFSEO son los programas (talleres, programas gubernamentales, etc.) destinados a facilitar la inserción laboral de jóvenes que no han tenido la oportunidad de cumplir con la escolaridad obligatoria.

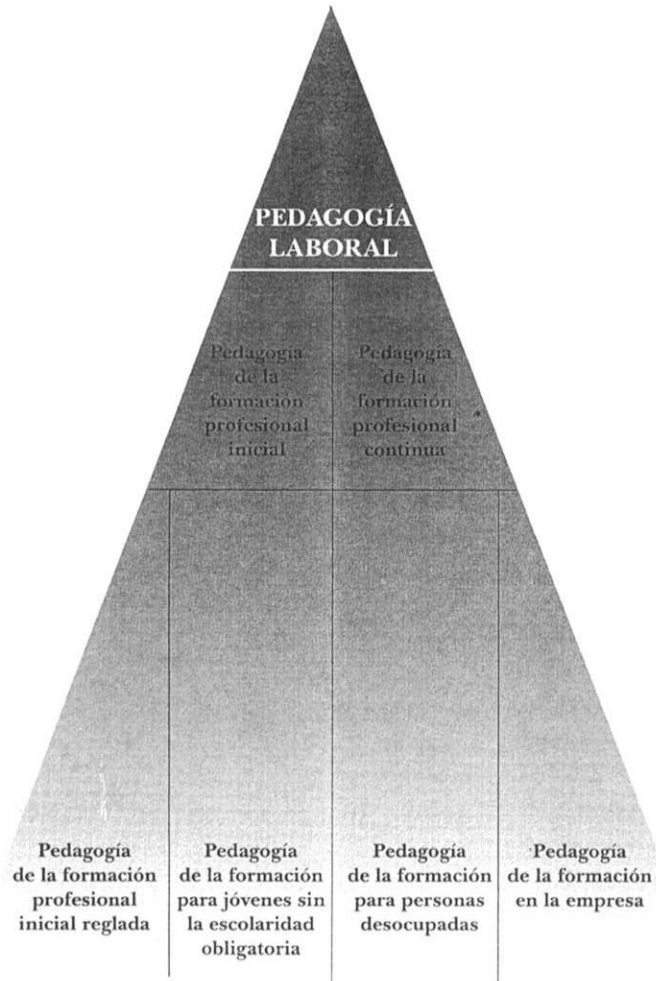
³ La PFPD comprende la formación profesional que facilite la inserción laboral de personas desocupadas en general y de los grupos más comprometidos como las mujeres, jóvenes y desempleados de larga duración.

⁴ La PFE es la formación profesional de los trabajadores ocupados con el fin de capacitarlos para ejercer correctamente su profesión y las tareas exigidas por su puesto de trabajo.

Bibliografía

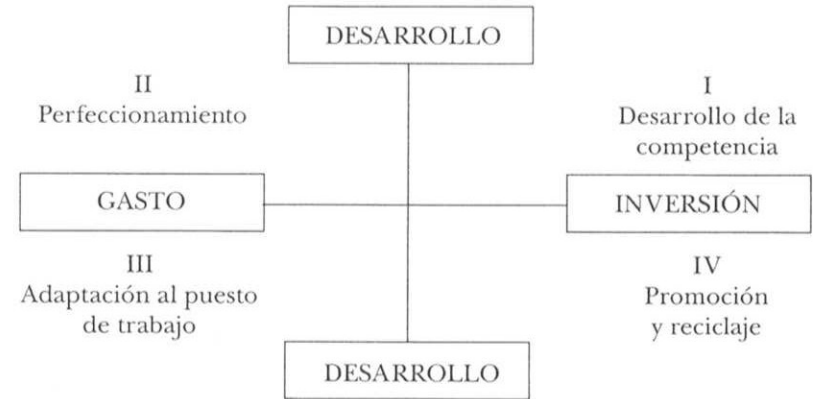
- Castillejo J.L. (1988). La Formación en la Empresa. VII Cursos de Verano. San Sebastián.
- Castillejo, J. L.- Sarramona, J.- Vázquez, G. (1989) "Pedagogía Laboral" en Revista Española de Pedagogía, 46 (181).
- Colom, A.- Sarramona, J.- Vázquez, G. (1991). "Trabajo y Empresa", en NUÑEZ, L. Educación y trabajo. Sevilla. Preu-Espínola.
- Couret, A.-Igalens, J. (1988) . L" Audit Social. París, 1988. PUF.
- Edwards & Others. (1983). Manpower Planning. Londres. Wiley & Sons.
- Goldstein, I.L. (1986). Training in Organizations. Brooks-Cole. California.
- Gronlund J. (1981). Measurement and Evaluation in Teaching. McMillan. Nueva York.
- Hoteleros de Mallorca. Tesis Doctoral. Universitat de les Illes Balears.
- Kenney, J.- Donnelly, P. (1972) Manpower Training and Development. Londres. Harrap.
- Le Boterf-Dupouey-Viallet. (1985). L' Audit de la Formation Professionnel. París. Les éditions Organisation.
- Le Cointe, M. Rebinguet, M. (1990). L'audit de L'établissement scolaire. París. Les éditions d' Organisation.
- Phillips, J. J. (1990). Training Evaluation and Measurement Methods. Londres. Kogan Page.
- Pineda, P. (1994). La formación a l' empresa. Planificació i avaluació. Ed. CEAC.
- Pineda, P. (1995). Auditoría de la Formación. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Salvá, F. (1993). Auditoría de la Formación Profesional Continua a les empreses Schein. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona. Plaza & Janes.
- Talbot, J.R.-Ellis, C.D. (1969). Analysis and Costing Company Traiding. Londres. Gower Press.
- Vásquez y otros. (1990). "Trabajo y Empresa". IX Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación. Sevilla.
- Vásquez y otros. (1990) "Pedagogía Laboral". VII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación. Valencia.
- Viet et autres. (1988). Thésaurus de la formation professionnelle. Centre Européen pour le Développement de la Formation Orofessionnelle. Bélgica.

APÉNDICE 1:
Campos de la reflexión y acción de la Pedagogía Laboral



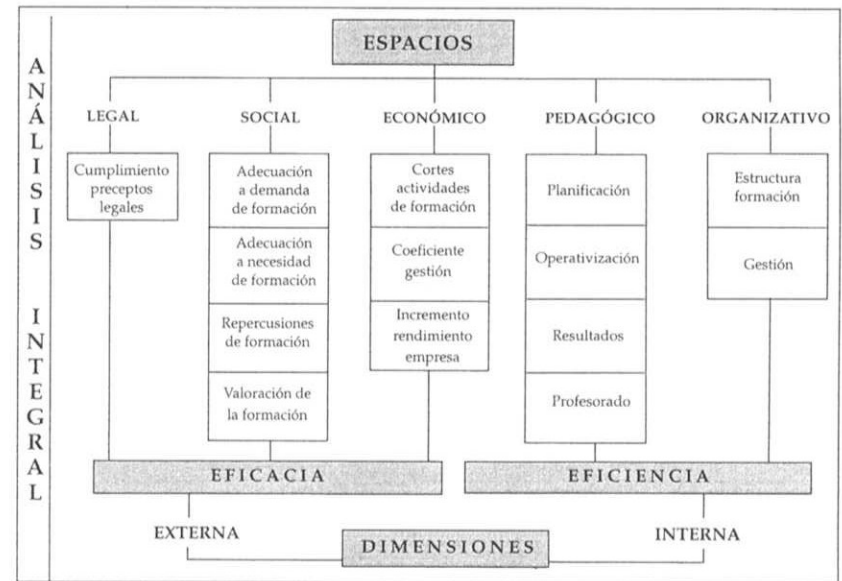
Fuente: Salvá, F. *Auditoría de la Formació Profesional Continua a les empreses hoteleres de Mallorca*. Universitat de les Illes Balears, 1993.

APÉNDICE 2:
Paradigmas básicos de la formación en la empresa



Fuente: Castillejo Sarramona, Vásquez, "Pedagogía Laboral", en *Revista Española de Pedagogía*, 46 (181) 1989, pág. 427.

APÉNDICE 3:
Esquema del Modelo D.N.E. de Auditoría de la Formación



Fuente: Colom, A. Sarramona, J. Vásquez G., "Trabajo y Empresa", en Núñez, L., *Educación y trabajo*, Preu Espinola, Sevilla, 1991.

APÉNDICE 4:
Estructura de la Auditoría de la Formación. Modelo MAFDNA



APÉNDICE 5:
Dimensiones del Modelo MAFDNA de Auditoría

