

LA CULTURA DE FORMACIÓN Y LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD

Zapata Palacios, L. (2012). La cultura de formación y la formulación de objetivos como elemento clave para la competitividad. *Revista de Comunicación*, 11.

RESUMEN

Sin duda, los países más formados son potencialmente los más competitivos y prósperos. Partiendo de esta premisa, este artículo tiene como objetivo destacar que frente a un entorno cambiante e imprevisible la formación debe plantearse como un compromiso ineludible que favorece la actualización permanente y la adaptación al entorno, siendo ampliamente necesario crear una cultura de formación. Así también, resalta la necesidad de cuidar la formulación de los objetivos formativos que deben ser concretos, medibles y evaluables. Estos objetivos son únicos para cada empresa y cada organización deberá concretar sus dificultades para corregirlas con la formación. Así pues, la formación será la vía para alcanzar el aprendizaje.

PALABRAS CLAVE

Formación, competitividad, objetivos, cultura de formación, cambio.

1. INTRODUCCIÓN

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”, Eric Hoffer.

Indiscutiblemente, la capacidad de los países y regiones para adaptarse a los cambios del mercado depende del nivel formativo de sus trabajadores. Asegurar la competitividad de una empresa es un reto que exige rapidez y capacidad de respuesta por parte del personal. De hecho, muchos empresarios así lo entienden y están articulando una verdadera cultura de formación. Sin embargo, aún existen directivos que no asumen esta responsabilidad.

El aprendizaje permanente debe ser una filosofía y una actitud que deben compartir tanto organizaciones como trabajadores. La formación es una responsabilidad que forma parte del desarrollo profesional y que debe realizarse a lo largo de la vida laboral. Desde esta visión, es necesario invertir en formación y fomentar la cultura formativa a fin de mejorar el saber organizacional y la competitividad de una entidad empresarial.

La empresa es la primera responsable e interesada en conseguir la mejora continua de sus personas, sus productos y/o servicios. En este sentido, puede decirse que:

La empresa debe asumir la responsabilidad de solucionar sus problemas o nadie se los va a solucionar. Cada empresa debe tener, pues, una sola obsesión: lograr por ella misma ser competitiva. O lo que es igual, cómo mejorar continuamente su calidad y servicios, cómo ofrecer nuevas ventajas al público, cómo satisfacerlo en necesidades reales que todavía no son percibidas por él, cómo proporcionarle comodidades, ahorros de tiempo, seguridad, libertad (Fernández Salinero, 1999, 202).

Las empresas que apuestan por la formación, lo hacen en beneficio de su mejora continua consiguiendo sustanciales mejoras en la organización y resultados del trabajo, ya que la formación tiene como misión “desarrollar y, en su caso, mejorar las competencias de los trabajadores para que contribuyan al logro de los objetivos empresariales” (IFES, 2003, 50). No podemos dejar de considerar que la competitividad empresarial es un compromiso permanente de toda organización que depende de la competitividad de los trabajadores, porque son los conocimientos y el trabajo de las personas las que hacen, en última instancia, a la organización eficaz. Y el conocimiento se perfila como el recurso estratégico capaz de transformar la organización.

2. EL APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN COMO REQUISITO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS

La formación ayuda a conseguir los fines de la organización siendo la herramienta que actúa al servicio de sus necesidades y debe ser parte de la estrategia empresarial ya que facilita posiciones ventajosas frente al cambio, permitiendo el aprendizaje y la adaptación de la organización (Gairín y Armengol, 2003, 31-68).

La organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma. No podemos dejar de valorar que la empresa mejora gracias al aporte de todos sus integrantes. A este respecto, toda empresa es una suma de conocimientos y tales conocimientos se encuentran en la inteligencia de su personal. Sin duda, “los profesionales son el auténtico activo con copyright y la profesionalización se puede considerar el nuevo motor de las organizaciones” (Gairín y Armengol, 2003, 35). Incuestionablemente, la clave de la transformación está en las personas. Formación, conocimiento y profesionalidad son el camino.

En este contexto, la formación se convierte en el eje de la transformación social e institucional que promueve el aprendizaje. Siguiendo a Gairín, la elección más adecuada es asumir el aprendizaje como responsabilidad empresarial pero también como responsabilidad personal.

Si trasladamos la responsabilidad de formarnos al ámbito de los trabajadores –sean éstos por cuenta ajena o autónomos–, el aprendizaje debe ser la meta. Esta meta hace al profesional más competitivo a la vez que señala el camino del desarrollo personal y profesional. De otro lado, teniendo claro que el incremento de conocimientos mejora las competencias de todas las empresas –grandes, medianas y pequeñas–, éstas necesitan impulsar aún más el aprendizaje ya que a mayor aprendizaje mayores posibilidades de transformar y mejorar las organizaciones.

La formación es el instrumento para conseguir una adecuación de las personas a la evolución de los procesos productivos. Así pues, “las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son, sino por su capacidad de ser lo que son, esto es, no se sienten fuertes por las estructuras, sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario” (Gairín y Armengol, 2003, 41).

Cuando la organización pone en marcha un plan de formación, nos encontramos con una organización dispuesta a aprender, capaz de mejorar, que favorece el desarrollo de su personal y su talento. Esta actitud abierta a aprender es la que le permite obtener una ventaja competitiva sostenible, siendo el conocimiento el motor de ello.

La formación es entonces el requisito imprescindible para el aprendizaje individual y colectivo, necesario para la transformación empresarial.

3. LA ACTUALIZACIÓN PERMANENTE PARA LA ADAPTACIÓN AL ENTORNO

Con los avances de la tecnología electrónica ha llegado la era de la información, la sociedad del conocimiento, la globalización y, en este marco, la empresa no es en absoluto ajena a este proceso. Inmersa en un entorno cambiante y en evolución continua, la empresa está sometida a modificaciones constantes. Por tanto, ha de reaccionar adaptándose a los hechos que se dan en el entorno social, tecnológico, político y económico. La empresa no puede cerrar los ojos a esta realidad, sino que debe estar atenta a la evolución de su entorno más próximo para formular los objetivos que le permitan seguir siendo competitiva.

Los cambios y adelantos tecnológicos exigen que la empresa se actualice de forma permanente respecto a sistemas, procesos y formas de trabajar. La opción es el cambio, no hay otra alternativa. Bajo este reto de cambio y adaptación, la empresa según el entorno ha de plantearse unos objetivos formativos que respondan a una necesidad de actualización permanente.

La empresa siempre está en continua modernización, evolución que se ha acelerado con la sociedad del conocimiento, el desarrollo de las nuevas tecnologías y la globalización. Las empresas de estos tiempos son organizaciones abiertas a la información, al cambio y, además, poseedoras de profunda sensibilidad social. Como bien explican Gairín y Armengol, se trata de organizaciones abiertas con un proyecto colectivo influidas por las tecnologías de la información cuyo escenario de cambio exige agilidad en la detección de necesidades, rapidez en la generación de respuestas y capacidad para incorporar cambios e institucionalizar mejoras, esto es, ser y actuar desde una visión comprometida con el cambio. Y, sobre todo, con mucha conciencia social. Atendiendo a su gestión social las empresas de hoy están orientadas a satisfacer las demandas de sus clientes y de sus trabajadores, comprometiéndose con programas sociales y culturales del entorno (Gairín y Armengol, 2003, 34-35).

Ciertamente, el entorno social es determinante para las organizaciones porque en esas comunidades se encuentran sus principales clientes. Desde esta visión, las empresas necesitan estar pendientes de los nuevos hábitos de sus consumidores o bien de la evolución en su forma de pensar. Evidentemente, la adaptación al entorno y su vigilancia de éste constituyen la condición previa a la formulación de los objetivos formativos.

En síntesis, la empresa tiene que lidiar en un entorno inestable, cambiante y complejo que frena su dinamismo; sin embargo, puede enfocar su actuación a definir y adoptar estrategias de adaptación y actualización que disminuyan su incertidumbre.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS EMPRESAS Y OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

Hoy día, la mayoría de organizaciones asume la formación continua como una necesidad que debe estar integrada con los objetivos estratégicos del negocio. Desde esta óptica, la formación no debe entenderse como algo esporádico, sino que su diseño y planificación debe ir en coherencia con la estrategia empresarial.

Como expone Carolina Fernández Salinero, “la formación ayuda a conseguir los objetivos de las empresas y debe ser resultado de una estrategia planificada y sistemática; la formación no es un aspecto separado, autónomo, sino que es un instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización” (Fernández Salinero, 1999, 202-203).

Asimismo, otros autores también destacan la importancia de la formación para conseguir los objetivos y las metas empresariales. La formación, según estos autores, debe entenderse como todos aquellos procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales que permitan a los empleados una efectiva realización de las tareas encomendadas y el perfeccionamiento en el trabajo, adecuarse al grupo o departamento y empresa en la que trabaja, ser trasladados o promocionados a puestos de igual y/o superior responsabilidad y categoría profesional, con el objetivo final de que la conducta resultante contribuya a la consecución de las metas organizacionales (VV.AA., 2000, 314).

Desde el punto de vista de Gairín, la formación empresarial tiene dos objetivos fundamentales:

- Habilitar para realizar las tareas que demanda la organización en general y el puesto de trabajo en particular en coherencia con las exigencias actuales, nuevos propósitos o cambios en el entorno socio laboral.
- Promover la satisfacción profesional y personal, gracias a un mayor conocimiento y adaptación a nuestras posibilidades (Gairín y Armengol, 2003, 38).

La formación así entendida tiene el claro propósito de modificar conocimientos, actitudes y favorecer el desarrollo personal de los trabajadores. Vemos así que los objetivos de la formación son vitales para el éxito de cualquier plan formativo.

Estos objetivos deben ser acordes a la problemática o necesidades particulares de cada empresa. Ello significa que los objetivos de formación deben formularse atendiendo a resolver problemas concretos, actuales o bien para corregir las carencias que tiene la organización según sus objetivos estratégicos.

5. CULTURA DE LA FORMACIÓN Y OBJETIVOS DE FORMACIÓN

La cultura de la formación es el requisito para que existan objetivos de formación. Si los empresarios o lo que es lo mismo la empresa no apuestan por la formación, no habrá cultura de formación. Por tanto, la cultura de formación en una empresa depende de la dirección, de su filosofía, de las creencias respecto a la formación, de las expectativas que pretende cubrir con la formación y de las facilidades que la empresa esté dispuesta a otorgar para promover la formación entre su personal.

La cultura de empresa y la formación se hallan en interrelación constante. Carolina Fernández Salinero puntualiza la relevancia de la cultura empresarial en las políticas formativas y señala la importancia de crear una cultura de formación, ya que ésta delimitará el proceso de un plan de formación. Según sea la cultura formativa en una empresa se darán o no unas acciones formativas (Fernández Salinero, 1999, 203).

Sin duda, la cultura de la empresa proporciona información sobre sus valores y normas, al tiempo que nos ayuda a definir su filosofía. La cultura empresarial nos permite detectar empresas de diferente tipología con diversa percepción acerca del concepto formación.

Cada empresa, según su cultura, asigna un valor a la formación. Así, hay empresas que conciben la formación como un gasto necesario, otras como un beneficio social, para unas terceras es un sistema indirecto de retribuciones incluso hay empresas que conciben la formación como una inversión empresarial (Véase cuadro 1).

- (I) En el primer caso, la formación viene determinada por las especificaciones del puesto de trabajo. Cuando se considera un beneficio social.
- (II) La formación es, sobre todo, desarrollo personal así como un elemento de la política social de la empresa, que se traduce en ayudas o becas de formación académica. Cuando es un sistema de retribución.
- (III) Se pone énfasis en la política de personal y, en último caso, es parte de la política salarial.
- (IV) La formación es una inversión más, se asigna un presupuesto a formación como se hace en infraestructura y en tecnología, por citar un ejemplo (IFES, 2003, 41).

I Gasto Necesario Aprender a trabajar	II Beneficio social Aprender para saber
III Sistema indirecto de retribución Aprender como premio	IV Inversión Empresarial Aprender para desarrollar

Cuadro 1: Fuente: Instituto de Formación y Estudios Sociales (IFES, 2003, 41).

En cualquier caso, se comprueba que según sea la cultura formativa la formación tendrá unos objetivos diferentes.

De otro lado, según enumera IFES se ha demostrado la existencia de cuatro pautas básicas que siguen las empresas ante la formación, las cuales determinan cuatro tipos de culturas formativas:

- Empresas con **estrategias de aprovechamiento externo**. En éstas la actividad formativa no existe, así buscan en otras empresas el personal cualificado que requieren.
- Empresas con **estrategia pasiva**. La formación se concibe como una respuesta posterior a los cambios y a los retos del entorno. No existe un plan predeterminado de formación.
- Empresas con **estrategia activa**. La formación es un mecanismo de anticipación a las nuevas necesidades. Existe un plan de formación que intenta minimizar las consecuencias de la innovación tecnológica y los cambios del entorno. Son empresas dinámicas con fuerte componente i+D.
- Empresas con **estrategia rutinizada**. En este tipo de empresas se asumen los rasgos de las empresas (pasiva y activa). La formación es una respuesta y no una anticipación a los cambios. La formación asegura la polivalencia y la intercambiabilidad de los empleados permitiendo la flexibilización del proceso productivo (IFES, 2003, 40).

De lo expuesto se puede deducir que la cultura de formación siempre es un pilar de apoyo para conseguir los objetivos empresariales y según sea la cultura de formación en la empresa, ésta podrá partir de unos objetivos formativos determinados con miras a mejorar su competitividad y adaptarse a los nuevos retos.

6. UTILIDAD DE LOS OBJETIVOS DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

¿Cuál es el propósito de la formación en las empresas? O lo que es lo mismo, ¿qué se pretende al formular los objetivos formativos? ¿Modificar, actualizar y enriquecer los conocimientos de su personal? ¿Cambiar actitudes? ¿Desarrollar habilidades? ¿Mejorar el desempeño?

Podemos decir que la formación, de modo general, tiene dos objetivos: mejorar la eficacia de las tareas y, de otra parte, fomentar la satisfacción de los empleados.

Los objetivos se pueden entender como la descripción de las expectativas que se pretenden alcanzar en un plazo determinado, después de haber concluido una actividad formativa.

Como exponen diversos autores los objetivos de la formación:

[...] expresan el comportamiento profesional que se espera obtener de los empleados receptores de la formación, orientando a los responsables del diseño de las acciones formativas sobre las restantes decisiones a tomar –contenidos, métodos y técnicas, instructores, justificar costos, etc.– (Aguirre, Andrés y otros, 2000, p. 318).

Así, podemos deducir que los objetivos marcan el camino para la eficacia personal y el desarrollo de las organizaciones. Éstos se configuran como guías que orientan el proceso enseñanza-aprendizaje, posibilitan prever qué será necesario para la enseñanza y cuál será el beneficio para el aprendiz y, por último, facilitan la comunicación y el proceso de evaluación final.

Siguiendo esta línea argumentativa y en relación con los objetivos empresariales, explica Amat Oriol que:

Los objetivos permiten llevar al alumno de una situación inicial a otra final [...]. La situación final se define en términos de saber, saber-hacer y de actitudes [...]. Permiten, además, obtener información que posiblemente nos puede dar como resultado decisiones para categorizar los programas como «buenos» o «malos (Amat Oriol, 2005, p. 20.)

7. LA IMPORTANCIA DE CADA EMPRESA DE CONCRETAR OBJETIVOS ÚNICOS

Los objetivos de formación, desde una perspectiva laboral y dependiendo de la situación del trabajador, pueden estar encaminados a formar trabajadores con diferentes fines: reciclar, desarrollar competencias y habilidades, mejorar su desempeño laboral para optimizar su rendimiento, perfeccionar su capacidad profesional, promocionar al trabajador, etc.

Desde esta perspectiva, cada empresa tiene unos objetivos únicos procurando la mejora y la actualización de los trabajadores, aunque el fin principal de la formación es que “las personas hagan mejor su trabajo” (Puchol, 2007, p.172). Por tanto, cada empresa deberá concretar sus problemas y dificultades para corregirlas a través de la formación.

Otros autores también resaltan la utilidad de la formación para corregir el bajo rendimiento de los trabajadores y actualizar al personal. Subrayan que el fin de la formación es:

Eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevea [...]. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Así mismo, la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y por consiguiente tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos (Aguirre, Andrés y otros, 2000, p. 168).

Por todo ello, corresponde a cada empresa formular los objetivos de formación según sus propias metas empresariales. No hay dos empresas iguales, todas las empresas aunque pertenezcan a un mismo sector tienen una problemática y unos retos diferentes. Consecuentemente, sus necesidades formativas serán diferentes y estas necesidades deben identificarse y definirse para acertar en los objetivos formativos.

8. LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE FORMACIÓN

Dentro del plan de formación, la formulación de objetivos es una de las fases más importantes. Los responsables de diseñar el plan de formación trabajan con estos objetivos para expresar en pocas palabras lo que el trabajador debe aprender o ser capaz de hacer al finalizar la formación. Los objetivos señalan el camino y controlan el progreso y los resultados de la formación.

Antes de formular los objetivos, es necesario observar y medir los puntos que se consideran débiles y que actualmente están afectando al avance, a la evolución y a la productividad de la empresa. Esto implica realizar un minucioso estudio de necesidades de formación, es decir, un análisis de la organización, de su situación actual, así como de las tareas y puestos.

La formación como apoyo a la mejora de la competitividad de la empresa debe ser coherente con los objetivos marcados por la organización. Desde esta necesidad el estudio de la realidad de la empresa nunca debe ser omitido (Mad Comunicación, 2008, p. 36).

Realizado el estudio de la realidad empresarial y después de un exhaustivo diagnóstico de la situación se formulan los objetivos mismos que deben evaluarse al inicio, durante el proceso y al finalizar la formación.

8.1. Tipos de objetivos

Para adentrarnos en el estudio de los objetivos vamos a seguir el modelo propuesto por Carolina Fernández Salinero. Esta experta, que ha estudiado de forma detallada el impacto de los objetivos en la eficacia de un plan de formación, distingue cuatro tipos de objetivos: globales y específicos, objetivos de la formación y objetivos pedagógicos.

Los **objetivos globales** (o terminales):

Expresan a modo de síntesis el comportamiento profesional global que debe alcanzarse al finalizar la formación y que ha de ponerse en práctica en una situación de trabajo [...]. Ej.: Ser capaz de preparar y conducir, tanto en situación de confianza como de conflicto, una negociación telefónica con un cliente y concluirla con una decisión

aceptable para las dos partes y compatible con los intereses de la empresa (Fernández Salinero, 1999, 208).

Los **objetivos específicos** (o intermedios), por su parte, explican el conjunto de conocimientos, habilidades o actitudes que es preciso adquirir para alcanzar el objetivo final.

Son los objetivos que pretenden la participación de los destinatarios de la formación en los debates organizados, la aceptación de las orientaciones dadas por el formador, el cumplimiento de las normas que rigen las acciones formativas (horarios, plazos, etc.). Ej.: Ser capaz de preparar un repertorio de argumentos en función de una caracterización previa del cliente (Fernández Salinero, 1999, p. 208.)

Sobre los **objetivos de formación**, deben formularse para identificar el resultado que se espera de la formación además de que:

Sirven para centrar los itinerarios o los planes de formación, pero no son lo bastante precisos para orientar las estrategias pedagógicas. Ej.: Describir el funcionamiento global de un ordenador; dirigir grupos de trabajo (Fernández Salinero, 1999, p. 208).

De otro lado, acerca de los **objetivos pedagógicos** hemos de indicar que resultan de gran ayuda para los formadores. Entre otras cosas:

Sirven para preparar, llevar a cabo y evaluar sus sesiones de formación. Se caracterizan, pues, por una mayor exigencia en su formulación y están destinados a concretar, a hacer operativos los objetivos globales de formación. Deberán formularlos aquéllos que tengan a su cargo la construcción y la dirección de la actividad de formación [...]. Expresan lo que se debe aprender que lo que deben hacer en las situaciones reales de trabajo (Fernández Salinero, 1999, p. 208).

Fernández Salinero explica que tanto los objetivos globales como los específicos pueden ser objeto bien de una formulación en términos de objetivos de formación, bien de una formulación en términos de objetivos pedagógicos.

8.2. Ámbitos de los objetivos: el saber organizacional

Fernández Salinero cita a Sarramona y Vázquez y dice que ya se trate de objetivos de formación, pedagógicos, globales o específicos, éstos pueden referirse a tres ámbitos: saber, saber hacer y compromiso personal. Los ámbitos son los siguientes:

- Objetivos del ámbito de los conocimientos (“saber”).
- Objetivos del ámbito de las habilidades (“saber hacer”).
- Objetivos del ámbito de las actitudes (“compromiso personal”). (Fernández Salinero, 1999, 209).

Aunque resulta evidente que si los trabajadores son contratados para un puesto determinado, éstos han sido seleccionados porque saben, pueden y tienen buena disposición para trabajar. Sin embargo, la empresa está obligada a mantener viva la motivación por aprender, de manera que su rendimiento no decaiga.

El rendimiento de un empleado puede ilustrarse con el siguiente enunciado:

R= F (C, H, A, S) El rendimiento (R) está en función de F de los conocimientos, habilidades, actitudes y la situación (Dolan, Calle y Jackson, 2007, 167).

Aunque aclaran estos autores que el rendimiento del trabajador puede verse afectado por el tipo de liderazgo del jefe, la calidad de supervisión o la tecnología, entre otros aspectos. Entonces las preguntas serían: ¿Es capaz el empleado de hacer el trabajo? ¿Sabe el empleado hacer su trabajo? ¿Puede el empleado hacer su trabajo? ¿Quiere el empleado hacer su trabajo?

Cualquier estudio de necesidades de formación debe abordar tales cuestiones y considerar las circunstancias que rodean al trabajador.

Por su parte, Amat también coincide con los autores arriba citados. Desde su punto de vista los objetivos “pueden tener tres esferas: **saber** (adquirir conocimientos), **saber hacer** (desarrollar habilidades para ejecutar acciones) y **desarrollar actitudes** (reaccionar, cooperar con relación a algo)”. Sin embargo, este autor profundiza más allá y propone la taxonomía de Bloom como una gran ayuda, señalando los cinco niveles establecidos por este autor desde 1956 que son: **objetivos de conocimiento**: si se espera que el alumno identifique, recuerde y asimile conceptos; **objetivos de comprensión**: si se espera que el alumno interprete o explique conceptos; **objetivos de aplicación**: si se espera que el alumno utilice lo aprendido para resolver situaciones determinadas; **objetivos de síntesis**: si se espera que el alumno integre el conjunto a partir de la suma de las partes; y **objetivos de evaluación** que persiguen que el alumno pueda valorar su propio rendimiento (Amat Oriol, 2005, 22).

Junto a lo expuesto, añadimos el aporte de Gairín quien destaca que la importancia del aprendizaje organizativo y su capacidad de competir en entornos dinámicos también dependen de otros saberes. Esos saberes son: *saber, saber hacer, saber estar, saber aprender y hacer saber*. La idea de Gairín es combinar adecuadamente los tópicos referentes a aprender a aprender, aprender a ser y aprender a emprender. El gran reto consiste en implicar a las personas en la formación para que exista motivación por saber. El saber individual debe compartirse para que el conocimiento se facilite a toda la organización. El autor subraya lo siguiente: **El recurso estratégico es el conocimiento. El conocimiento genera sabiduría y aprendizaje**. Sus beneficios se visualizan en el perfeccionamiento, en el desarrollo de competencias, en la adaptación al puesto de trabajo y en la promoción y el reciclaje (Gairín y Armengol, 2003,35-39).

De todo lo expuesto, podemos deducir que el saber organizacional depende también de la capacidad para fomentar nuevos conocimientos, de la importancia de actualizar habilidades, del interés en corregir fallos, del deseo de mejorar competencias, de compartir conocimientos, de fomentar la reflexión y, además, de la apertura a todo aprendizaje.

8.3. Requisitos para la formulación de objetivos

Convencidos de que una organización que sabe es una organización que aprende siempre y que facilita los recursos para el aprendizaje, queda precisar cómo deben formularse los objetivos. Éstos deben cumplir las 6 condiciones siguientes:

1. **Verbo en infinitivo:** Representado en el objetivo como una acción terminada en ar, er o ir.)
2. **Enunciar lo que el alumno debe “ser capaz de”** realizar al término de la formación. Esta capacidad debe especificarse mediante verbos que expresen acciones observables (construir, conducir, evaluar, experimentar, trazar, reparar, verificar, desarrollar, desmontar, etc.); aunque es posible introducir otros que no resultan tan fácilmente observables pero que cada vez es más necesario identificar (comprender, conocer, estar sensibilizado ante, etc.).
3. **Elegir el verbo de acción** de manera que permita evidenciar el nivel de objetivo al que se quiere llegar (información, dominio de un lenguaje, dominio de una herramienta, dominio metodológico, cambio actitudinal, etc.).
4. **Expresar esta acción principal desde el punto de vista del sujeto que aprende** (el alumno deberá ser capaz de...) y no desde el punto de vista del formador.
5. **Evitar calificativos imprecisos** tales como minimiza, maximiza, mejora, etc.
6. **Formular el objetivo en términos de resultados** y no en términos de proceso de aprendizaje (Fernández Salinero, 1999 ,208-209).

Oriol Amat añade a estos requisitos que sean:

- **Alcanzables:** deben redactarse según el nivel de los participantes y deben estar centrados en sus necesidades y no en función de los objetivos del profesor. Además, irán en función del tiempo disponible y de los medios con que se cuenta.
- **Contrastados al fijarlos:** para comprobar que son útiles y coherentes con lo que se necesita.
- **Evalutados:** durante y al finalizar la acción de formación (Amat Oriol, 2005,23).

Concluyendo y en atención a todo lo expuesto podemos decir que la formación necesita formular objetivos concretos, alcanzables a la vez que deben ser evaluados. Se puede decir que un plan de formación ha cumplido sus objetivos cuando mejoran los resultados, es decir, el desempeño del personal, la productividad y la competitividad de la organización.

9. CONCLUSIONES

La empresa, sea cual sea su tipología, necesita adaptarse a su entorno, aprender y aplicar el conocimiento, para ser competitiva. El entorno cambiante, la mejora de procesos, la rápida obsolescencia de conocimientos y de habilidades justifican la importancia de una cultura de formación, que se consagra como un elemento clave para alcanzar la competitividad.

En una cultura de formación, el recurso estratégico es el conocimiento, por tanto los objetivos deben estar correctamente formulados, los mismos que pueden abarcar el ámbito del conocimiento, las habilidades y las actitudes. Para competir en entornos dinámicos y cambiantes los saberes necesarios son: saber, saber hacer, saber estar, saber aprender y hacer saber.

La cultura de la formación depende de la Dirección o de la Gerencia ya que desde estos niveles se promueve y facilita la formación. Sin embargo, promover una cultura de formación es el primer paso, que debe estar respaldado con una inversión.

De otro lado, la formación para que sea efectiva requiere de un diagnóstico sobre las necesidades de formación del personal, de un plan anual y de una evaluación; el plan debe estar integrado en la política y los objetivos estratégicos de las organizaciones.

En el plan de formación se debe cuidar la formulación de los objetivos formativos, los cuales deben responder a la problemática, prioridades y necesidades de cada organización. El reto de la formación no es otro que la gestión del cambio y la transformación. Por tanto, los objetivos de formación deben orientarse a resolver el cambio, es decir las dificultades actuales de la empresa o bien a corregir sus carencias, de modo que desarrolle competencias y mejore el saber organizacional.

Los objetivos de conocimientos (saber), de habilidades (saber hacer) y de actitudes (compromiso personal) son retos decisivos para la organización que aprende y que desea estar en óptimas condiciones para competir e innovar.

Los objetivos señalan el camino, guían los contenidos y permiten evaluar los resultados alcanzados durante el proceso de aprendizaje. No hay que olvidar que los objetivos de formación son enunciados que expresan las necesidades y expectativas de la organización, sin los cuales el plan de formación no tiene sentido.

Al redactarse estos objetivos deben quedar correctamente definidos y garantizar que sean alcanzables y útiles. Si están correctamente formulados se favorece el cambio.

Para concluir, sólo queda resaltar la exigencia de que los objetivos formativos sean medidos en sus logros, es decir, en la mejora de la productividad. Cuando se evalúan y mejoran, se consolida la competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE DE MENA, Juan, ANDRÉS REINA, María Paz, RODRIGUEZ RODRIGUEZ, José, TOUS ZAMORA, Dolores, (2000). *Dirección y gestión de Personal*, Madrid, Pirámide. 314,318.

AMAT, Oriol (2005). *Aprender a enseñar*, Barcelona, Gestión 2000.com, 20,22, 23.

BIRKENBIHL, Michael (1994). *Formación de formadores*, Madrid, Paraninfo.

DOLAN L. Simón, CALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan, MANDALL Shuller (2007). *Recursos Humanos*, Madrid. Mc Graw Hill. 314. 318, 167.

Equipo IFES (2003). *La formación continua de los trabajadores: manual del formador*, Madrid, IFES. 40, 41, 50.

FERNÁNDEZ SALINERO MIGUEL, Carolina (1999). "El diseño de un plan de formación como estrategia: estructura, instrumentos y técnicas", *Revista Complutense de Educación*, Vol. 10. Nº 1:181-242. Publicaciones Universidad Complutense de Madrid. 202, 203, 208,209

GAIRÍN, Joaquín, ARMENGOL Carmen (2003). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*, Barcelona. CISSPRAXIS 6, 31-68, 34, 35, 37, 38, 39, 40,41.

Mad Comunicación (2008). *El plan de formación de la empresa*. Madrid. Fundación Confemetal, 36.

PASTOR MALLOL, Estanislao, BOADA, Joan y TOUS PALLARÉS, Jordi, (1998) "Un estudio evaluativo sobre el ajuste y la idoneidad de cursos de formación en organizaciones.". *Revista de psicología social*, Vol. 13, Nº 3.

PUCHOL, Luis (2007). *Dirección y gestión de RRHH*. Madrid 2007. Díaz de Santos. 172.

