

Formación de Formadores

Virginia Perez-Sostoa e Itziar Rekalde



Imagen: Autoría propia

Tema 2: Planificación y análisis para el diseño de propuestas formativas

- **2.1 Análisis del contexto de formación**
- **2.2. Análisis de necesidades formativas**
- **2.3. Planificación de las propuestas formativas**

• Tema 2. 1 Análisis del contexto de formación

2.1. Contextos formativos

2.1.1 La cultura de la organización

2.1.1.1 En busca de una definición

2.1.1.2 Niveles interpretativos de la cultura de la organización

2.1.1.3 Elementos significativos de la cultura de la organización

2.1.1.4 Características culturales de las organizaciones

2.1.2 El clima de la organización

2.1.2.1 Indagando en las definiciones

2.1.2.2 Distinguiendo entre clima y cultura de las organizaciones

2.1.2.3 Componentes del clima organizativo

2.1.3. Los actores de la formación

2.1.3.1 Los perfiles profesionales de la formación

2.1.3.1.1 El responsable de la formación

2.1.3.1.2 El formador como profesor

2.1.3.1.3 Otros roles: instructores, tutores...

2.1.3.2 Teorías del aprendizaje de adulto

2.1.3.2.1 Interés de los adultos en la formación

2.1.3.2.2 Estilos de aprendizaje

2.1.3.2.3 Aprendizaje autónomo

Fuente: Navío, A. y Tejada, J. (Coord.) (2007). *Formación de formadores*. Madrid: Thomson.

“Toda persona que trabaja en una organización debe aprender a renunciar a los métodos desarrollados personalmente para realizar sus tareas. Debe aprender a adaptar su modo de trabajar y sus métodos a los de la organización, y debe acostumbrarse a recibir y a cumplir las instrucciones que especifican todos los detalles, ya sean grandes o pequeños, detalles que en el pasado estaban reservados a su propio criterio y a su propia decisión”

F. Taylor (1911). *Scientific management*



“La cultura empresarial puede definirse como el conjunto de formas de **pensar, de sentir y de actuar** que son compartidas por los miembros que componen la organización”. Pumpin (1988)

“La cultura designa un **sistema de significados común** entre los miembros que hace que la organización se distinga de otra. Existe una percepción común por parte de los miembros de una organización”. Robins (1996)

“Cultura de empresa es un conjunto estructurado de **valores** fundamentales, de códigos y de representaciones. Constituye de hecho una **estructura inmaterial** de socialización”. Fauvet (1994)

“La cultura de empresa la componen el conjunto de **valores** que nuclea la identidad de la empresa”. Peters eta Watermann (1982)



Valores

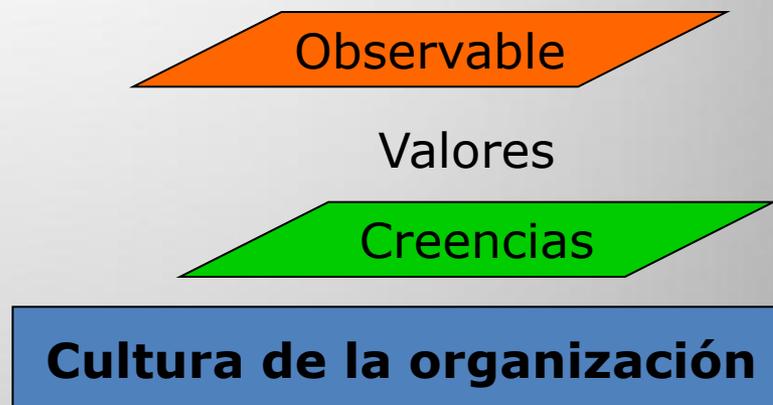


Creencias

Cultura de la organización

- **1er nivel** para interpretar la cultura . Elementos observables: estructura física de la empresa y sus personasarquitectura, muebles, grupos, ropa, comportamientos observables, documentos ...
- **2º nivel** para interpretar la cultura. Los valores que guían los comportamientos: a investigar a través de entrevistas
- **3er nivel** para interpretar la cultura. Creencias: hacen aflorar pensamientos, sentimientos y las causas de la acción...

Niveles para observar e interpretar la cultura de una empresa



- **1er nivel** para interpretar la cultura . Elementos observables: estructura física de la empresa y sus personasarquitectura, muebles, grupos, ropa, comportamientos observables, documentos ...
- **2º nivel** para interpretar la cultura. Los valores que guían los comportamientos: a investigar a través de entrevistas
- **3er nivel** para interpretar la cultura. Creencias: hacen aflorar pensamientos, sentimientos y las causas de la acción...

Niveles para observar e interpretar la cultura de una empresa

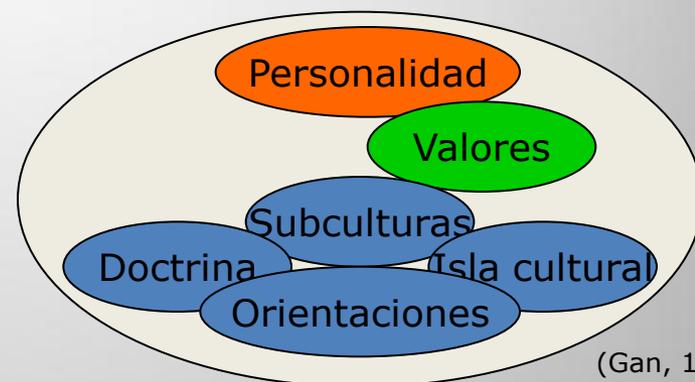


Elementos significativos

Personalidad de la corporación

- Sentimiento de afinidad y compañerismo hacia la empresa
- Sentimiento de grupo (en el Este)

Somos empresa



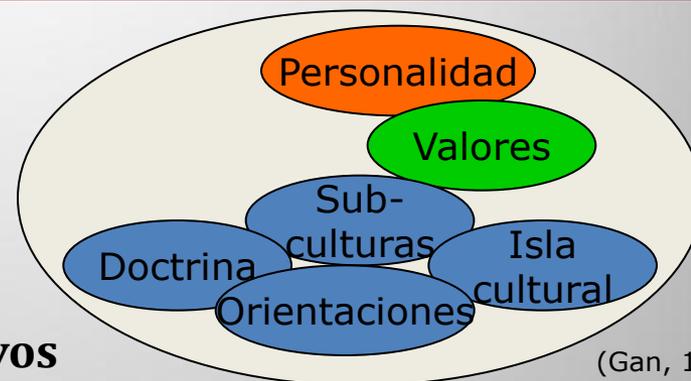
(Gan, 1996)

Elementos significativos

Valores de la corporación

- Los valores son las orientaciones/ modelos/ normas...que conforman e influyen en el comportamiento
- Cómo tienen que ser las cosas... Cómo se hacen las cosas...
- Valores: calidad, trabajo en equipo, trabajar la escucha activa, el cliente tiene prioridad...
- Importante: que concuerden los valores personales y los de la organización

En la empresa vale...



(Gan, 1996)

Elementos significativos

Rituales y ceremonias de la corporación

Tipos de rito (Trice eta Beyer, 1993):

- De transición
- De degradación
- De refuerzo
- De renovación
- De integración



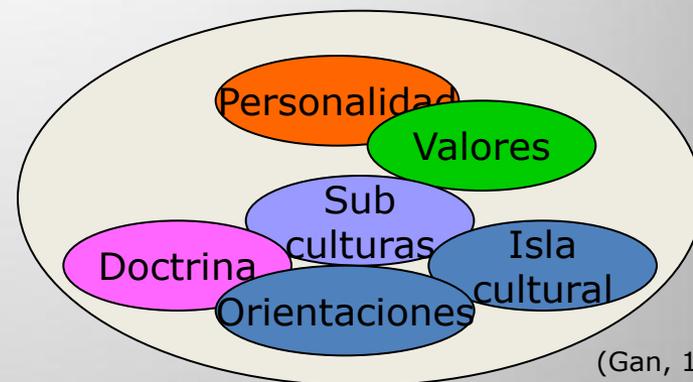
Elementos significativos

(Gan, 1996)

Doctrina y prioridades de la corporación

Grado de unión de las diferentes zonas y niveles jerárquicos, en torno a los siguientes ejes:

- Estrategias de la empresa (gestión interna y externa)
- Prioridades de acción
- En situaciones de conflicto: qué hay que hacer, quién tiene razón



(Gan, 1996)

Elementos significativos

Subculturas de la corporación

Grupos profesionales con valores y prioridades comunes pero diferenciados de la cultura formal u oficial

- Pueden estar escondidos y aflorar (en crisis, absorciones, ampliaciones...)... *lobby* = verdaderos poderes
- La existencia de subculturas es inevitable (los informáticos, los comerciales, los financieros ...)



Elementos significativos

(Gan, 1996)

Islas culturales de la corporación

Sectores de la empresa que tienen características diferenciadas de la cultura oficial o subcultura principal:

- Actitudes innovadoras
- Situaciones muy graves, incómodas... en comparación con el resto de situaciones



(Gan, 1996)

Elementos significativos

Orientaciones de la corporación

Tendencia de la organización con respecto a los modelos “internos”.

Handy (1995) basado en el trabajo de Harrison (1994) diferencia 4 orientaciones:

- **Cultura del poder:** control en manos de personas clave
- **Cultura basada en el rol:** Descripción de responsabilidades en cada puesto de trabajo
- **Cultura basada en las tareas:** consecución de resultados específicos en determinado tiempo
- **Cultura concretada en las personas:** Basada en las personas que forman la organización



4 características en cualquier cultura:

1. Se aprende

2. Se difunde

3. Se percibe

4. Se cambia



Definiciones de apoyo

“El clima es un conjunto de características que **describen** una organización, las cuales: a) Distinguen una organización de otras; b) Son relativamente duraderas en el tiempo, y c) Influyen en la conducta de la gente en las organizaciones”. Forehand eta Gilmer (1964)

“Conglomerado de **actitudes y conductas** que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización”. Poole (1985)

“Las definiciones del clima sufren una evolución con el tiempo, tomando cuerpo la consideración del clima como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia **percepción** de lo que les rodea y a partir de ello estructuran sus **actitudes y conductas**. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente”. Silva (1996)



¿Es lo mismo clima y cultura?

- Poole (1985 dice que el **clima** refleja la cultura de una organización
- Gordon (1985 dice que la **cultura** de una organización es un elemento de mayor profundidad e importancia
- El clima tiene menor permanencia en el tiempo. Cambia en función de la situación
- El clima presta atención a las variables internas de la organización la cultura, en cambio, también a las variables externas

Resumiendo, la **cultura** es un elemento más **estable**, pero **menos apreciable** en las estructuras, actitudes e interacciones de la organización

Componentes a analizar en el clima de una organización

1) Componentes objetivos: ambiente y condiciones físicas

- Condiciones físicas y preventivas del lugar de trabajo
- Sueldo / salario
- Diseño del puesto de trabajo

2) Componentes subjetivos: Valores y necesidades de las personas, y sus actitudes y motivación

- Autonomía \neq control
- Participación \neq pasividad
- Liderazgo \neq falta de liderazgo
- Comunicación \neq falta de comunicación

2.1. Contextos formativos

2.1.1 La cultura de la organización

2.1.2 El clima de la organización

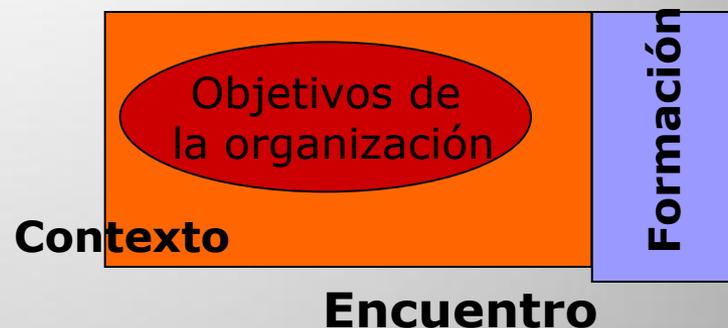
2.1.3 Los actores de la formación

2.1.3.1 Perfiles profesionales de la formación

2.1.3.2 Teorías del aprendizaje de adulto

“El término formador, por extensión, se refiere a toda persona que de alguna forma o manera tiene relación con la formación desde la óptica de la responsabilidad de la concepción o de la realización de la misma. Comprende un grupo heterogéneo de personas, con profesiones muy distintas, difícil de discernir, conceptualizar y de establecer responsabilidades y de asignación de funciones. La distinta procedencia, su formación inicial, su concepción teórica y práctica de la vida y del trabajo, la diversidad de situaciones en las que tienen que operar (formación profesional reglada, no reglada), los niveles y modalidades de formación, las especialidades, los materiales que deben emplear o diseñar, la diversidad de grupos destinatarios, no hacen sino añadir complejidad a una profesión nueva y no perfilada en la mayor parte de sus competencias”

Jiménez (1996: 307).



- El marco de referencia no está completamente definido... organizar y gestionar planes de formación.
- Areas de intervención:
 - Espacio pedagógico-didáctico

Actividades:

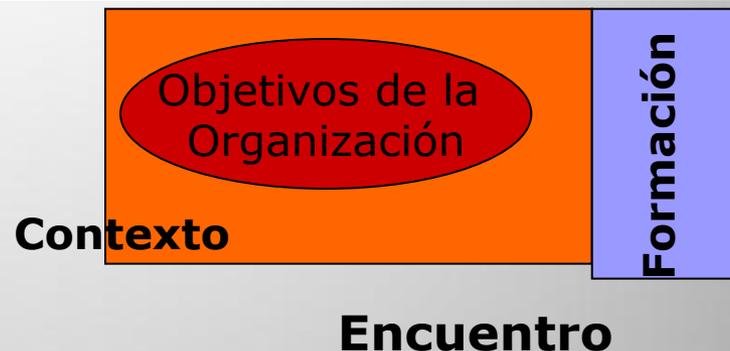
- Organizar planes de formación: detectar necesidades, formular objetivos, estrategias metodológicas, temporalización y diseño de la evaluación

- Espacio pedagógico-organizado

Actividades:

- Negociación con agentes sociales, relación con fuentes de financiación, pasos para la acreditación y validación de la formación, consultoría y orientación.

- Significativo: *No hay siempre* interacción con el alumnado/participantes, *en función del caso*.
- En las organizaciones pequeñas o medianas no existe esta figura. Se traen asesores externos.
- El perfil es muy diferente dependiendo del país.



Funciones

- Definir las necesidades formativas.
- Oferta formativa tanto dentro como fuera de la organización
- Evaluación de la formación
- Gestión de la formación

Tareas

- Inventariado de las necesidades formuladas por la dirección
 - Preparación del plan formativo teniendo en cuenta las características de los receptores
- Definición de la relación de situaciones formativas tanto dentro como fuera del puesto de trabajo
- Concretar el valor de la formación en función del valor que tiene con respecto a la práctica laboral



Objetivos de la
organización

Formación

- Los/as responsables directos/as de la formación son; los actores de las acciones de programación, proceso y evaluación.
- Diferentes perfiles:
 - Formador de educación profesional
 - Formador de formación ocupacional

Tipos de profesional (INEM, Lanbide ...):

- Profesores: con estudios de grado superior e impartiendo enseñanza de su especialidad.
- Maestros de taller: conocimiento de un área en concreto.
- Entidades colaboradoras o centros asociados.
- Especialistas con contratos temporales.



Diferentes roles:

- Maestros de enseñanza, monitores, instructores, jefe de taller.

Tarea:

- Guiar al alumnado y orientarlo para que cumpla las funciones del puesto de trabajo
- Elegidos entre los trabajadores cualificados
- Elige los responsables de la formación
- Criterios para la elección: experiencia profesional y nivel de cualificación
- Importante: Su principal tarea es la producción, la enseñanza en segundo lugar

- El/la tutor/a de la formación

Tarea:

- Acoger, ayudar y prestar información al alumnado nuevo mientras está en la corporación



- El/a tutor/a de la formación

Función:

- Desarrollar en el alumnado las competencias profesionales y sociales teniendo en cuenta la cultura de la empresa
 - Con respecto al alumnado:
 - Desde el punto de vista pedagógico: el tutor debe aparecer como modelo
 - Desde un punto de vista global: aparecer como agente socializador
 - Con respecto a la empresa: el turtor debe convertirse en agente de cambio
 - Con respecto al desarrollo profesional individual: el cambio producido por la interacción



CONTEXTO

Interés hacia la formación en función del desarrollo

ETAPA	FORMACIÓN
20- 25 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conseguir titulación para buscar puesto de trabajo <input type="checkbox"/> En función del nivel de estudios programas formativos diferentes y complementarios
25-40 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Preocupación por mejorar las competencias profesionales <input type="checkbox"/> Movilización profesional a través del reciclaje
40-55 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Interés por mejorar y ampliar conocimientos culturales y habilidades personales <input type="checkbox"/> No se abandonan los intereses profesionales
55-65 AÑOS	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mayor atención al ámbito personal <input type="checkbox"/> Desciende el interés profesional

Cultura

Sociedad

Ciclos vitales

2.1.3 Los actores de la formación

2.1.3.1 Perfiles profesionales de la formación

2.1.3.2 Teorías del aprendizaje de adulto

2.1.3.2.1 Interés de los adultos en la formación

2.1.3.2.2 Estilos de aprendizaje

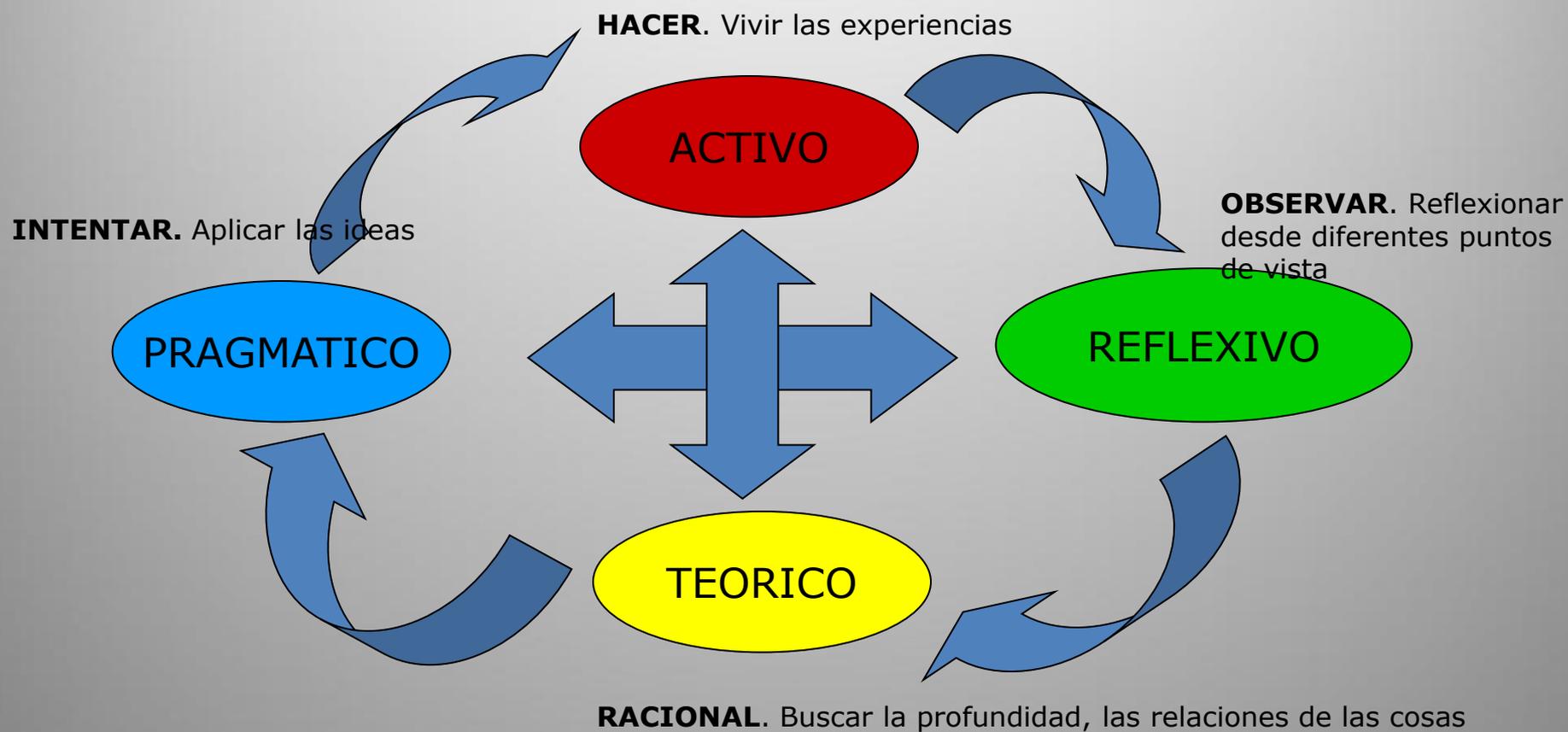
2.1.3.2.3 Aprendizaje autónomo

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



(Honey & Mumford, 1986; Alonso, Gallego y Honey, 1995; Kolb y Kolb, 2003)

2.1.3 Los actores de la formación

2.1.3.1 Perfiles profesionales de la formación

2.1.3.2 Teorías del aprendizaje de adulto

2.1.3.2.1 Interés de los adultos en la formación

2.1.3.2.2 Estilos de aprendizaje

2.1.3.2.3 Aprendizaje autónomo

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

El alumnado el eje

Aprendizaje
independiente

Aprendizaje
autónomo

El aprendizaje autónomo es la forma como mayor parte de los adultos adquieren nuevas ideas, destrezas y actitudes... debido a que los que aprenden tienen la principal responsabilidad en la planificación, desarrollo y evaluación de sus propias experiencias de aprendizaje"

(Merriam eta Caffarella, 1991:41)

Sentido
crítico

APRENDIZAJE
SIGNIFICATIVO

Reflexión

Pensamiento
independiente

Autoenseñanza

Interacción formativa, entre los recursos y los compañeros

evolución

Del aprendizaje dependiente



al independiente



Funciones

- Colmar las necesidades formativas.
- Definir, diseñar y adaptar el programa formativo en función de las necesidades del alumnado.
- Llevar adelante la formación.
- Diseñar los recursos didácticos.
- Evaluar la formación.



Competencias

(Liepmann, 1992)

- Tecnológica
 - Didáctica
- Competencia laboral
- Competencias sociales