

## **4 EL FORMADOR EN EL CONTEXTO DE LA FORMACIÓN OCUPACIONAL.**

### **4.1 Introducción.**

La reflexión teórica y práctica sobre la función docente en el ámbito de la educación está ampliamente acotada, por lo que a paradigmas y modelos se refiere. Ahora bien, este estudio se ha centrado básicamente en la investigación del docente en el ámbito de la educación formal.

Si que es cierto que en la actualidad se empieza abrir el campo y ya va siendo habitual en nuestro contexto pedagógico hablar sobre el formador y la formación de formadores en el ámbito de la formación y el trabajo. Aunque si que se ha investigado y escrito sobre el tema, si que hay que decir que todavía es propio de una minoría. De todas maneras el campo se va abriendo y cada vez más son las publicaciones y los estudios acerca de esta temática.

Este capítulo pretende recoger las distintas conceptualizaciones que se han realizado en relación con la figura del formador, tanto en el contexto español como europeo, para clarificar las características más significativas de este profesional. Posteriormente estableceremos las funciones y roles que definen a este profesional que trabaja en contextos de formación y trabajo.

Igualmente, no podemos dejar de realizar un análisis de las competencias y capacidades que definen el perfil o perfiles profesionales del formador. Un análisis, por otro lado, que queda abierto para la reflexión porque representa uno de los temas más problemáticos del estudio del formador en este ámbito. Actualmente, de hecho, se están realizando numerosos estudios acerca de las nuevas competencias del formador y como las exigencias de los contextos cambiantes están obligando a estos profesionales a adquirir nuevas competencias para actuar de manera crítica y transformadora en su realidad práctica.

No podemos acabar este capítulo sin acotar la formación inicial y continua de este profesional, una formación que, como veremos, deben articularse a partir de las necesidades formativas (individuales y sociales) y teniendo como referente ese perfil profesional.

## 4.2 La figura del formador.

### 4.2.1 Conceptualización.

Existe hoy día, en el ámbito de la educación no formal y en la formación para el trabajo, una diversificación de los profesionales que se dedican a trabajar en estos contextos caracterizados por la innovación y el cambio constante. Esta diversificación que en muchos casos comporta confusión alrededor de esta figura viene dada por los **diversos** que son los **contextos** en los que actúan (formación ocupacional inicial, formación ocupacional continua, formación en la empresa, fuera de la empresa), por la **heterogeneidad de grupos** a los que forma (trabajadores no formados, trabajadores formados, con escasa cualificación, inmigrantes, desempleados, adultos, jóvenes, mujeres, etc) y en instituciones muy distintas (administración, sindicatos, patronales, organizaciones sin ánimo de lucro, ONG, consultoras, empresas, escuelas taller, etc. Esta diversificación de ámbitos de actuación también añade confusión, no sólo en el ámbito terminológico, sino también en cuanto a sus funciones, tareas y roles, aunque no podemos perder de vista que todos ellos han de tener unas capacidades y competencias básicas como formadores, porque todos pertenecen a la familia profesional de la educación. Quizás su característica común es la de trabajar con adultos y en contextos de formación y trabajo.

En este mismo sentido, la diversificación también provoca que exista una excesiva fragmentación de perfiles y roles, como veremos a continuación, justificada por las diferentes funciones, ámbitos de actuación y características de los contextos culturales, sociales, laborales e institucionales en los que actuarán. De esta manera, lo expresaba muy bien Jiménez, (1996a).

*“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, 1996a:307).*

Estas palabras, como podemos observar, ponen de manifiesto la complejidad de conceptualizar la figura del formador en el contexto de la formación ocupacional, he

ahí la cantidad de definiciones y de funciones y roles asignados. Continúa existiendo problemas en su definición y acotamiento de su perfil profesional.

Por otra parte, en el estudio de la familia profesional de la docencia y la investigación, el INEM especifica que el formador “*desarrolla de manera sistemática y planifica acciones de formación en vistas a la adquisición de competencias profesionales de los destinatarios, en el marco de una política de formación. Programa su actuación de manera flexible coordinándola con el resto de las acciones formativas y con los demás profesionales de la formación. Implementa las acciones formativas, acompaña y proporciona orientaciones para el aprendizaje y cualificación de los trabajadores. Evalúa los procesos y los resultados del aprendizaje para mejorarlos y verificar el logro de objetivos establecidos. Analiza el propio desempeño y los programas desarrollados, incorporando los cambios en los procesos de formación según las exigencias del entorno, contribuyendo a la mejora de la calidad de la formación.*” (INEM, 1996:101).

Leclercq (1991:32), nos indica que este profesional lleva asociadas toda una serie de macrofunciones que tienen que ver con:

- *Objetivos de la formación*: considerando las aptitudes funcionales (modalidades de saber-hacer que sean útiles y tengan demanda social y que han de desarrollar los formados), considerando los procesos mentales que el participante ha de asimilar y dominar para demostrar dichas aptitudes en procesos de formación y considerando los contenidos de formación que han de dominarse (selección, secuenciación y ubicación en del soporte material tradicional o multimedia).
- *Contexto*: considerando la variedad de destinatarios y proyectos, recursos y limitaciones; así como los agentes y sus funciones.
- *Estrategias y actividades de aprendizaje*: considerando las teorías de aprendizaje del adulto, estilos cognitivos, perfiles individuales, aplicando estrategias de intervención o los métodos más propicios y evaluando la acción y los resultados.

También cabe considerar, en este sentido, las aportaciones de la conferencia flamenca sobre el tema “El formador, un consultor en una organización de trabajo en evolución” (1992), donde se especifica que las tareas del formador deberían ser las siguientes:

- integrar la política de formación en la gestión del personal y de la organización;

- detectar las necesidades para el estudio de las demandas de formación, en concertación con los departamentos concernientes y analizar si otras soluciones no formativas son susceptibles de ser aprobadas como eficaces;
- ayudar a la concepción de métodos de aprendizaje abiertos que apoyen al aprendizaje funcional y a la formación al aprendizaje;
- crear un ambiente de aprendizaje favorable optimizando el medio de trabajo (sistemas de documentación, descripción del trabajo, asistencia al trabajo, simulaciones, formación durante el trabajo) y organizando las formaciones sobre la medida de “justo a tiempo”;
- orientar a los trabajadores con el fin de permitirles mejorar su propia organización de trabajo;
- evaluar los efectos de la formación y del acompañamiento del aprendizaje durante el trabajo en términos de eficacia a largo plazo y de la influencia sobre la organización.

Los tres acotamientos iniciales sobre la función del formador son claros exponentes de la dificultad que venimos exponiendo. Pero, además, hay que tener presente que bajo la denominación “formación” se integran un conjunto de personas que ejercen su actividad profesional asalariada en este ámbito. No siempre realizan la formación propiamente dicha, sino que se mueven en tareas periféricas -necesarias- para la realización de la formación, ocupando un lugar cada vez más importante, con un perfil profesional propio (“*management*” de la formación, por ejemplo). Con ello queremos indicar que existe una “extensión” del rol de formador. Este primer intento, no nos clarifica suficientemente la función del formador, aunque delimita los campos de acción.

Por su parte, Schulz (1988) nos especifica un poco más sobre el particular, partiendo del modelo dual alemán, cuando nos refiere que las tareas explícitas del personal de formación pueden ser indicativas de su función:

- *Reclutamiento-Captación*. Supone una toma de decisiones en relación con el desarrollo personal y las necesidades de la empresa. Se concreta en determinar los criterios de selección y el número de aprendices o trabajadores que deben ser considerados como posibles participantes en procesos de formación.
- *Selección*. Tras la determinación anterior, esta función permite escoger de forma individualizada o más generalizada a los participantes en la formación. Requiere examinar las aptitudes personales y profesionales, las características sociales o sociológicas, las actitudes, la motivación de los candidatos para una plaza en la formación. Implica, además, el

establecimiento del proceso de selección (cuestionarios, entrevistas, tests, pequeños ensayos de trabajo, etc.).

- *Planificación y organización de la formación.* Se distinguen dos niveles de macroplanificación, que implican la planificación de los recursos financieros, agrupación de participantes, selección de formadores, coordinación de acciones, por un lado; y microplanificación, que supone la elaboración de un plan de formación, la elección de los puestos de trabajo para la formación, los objetivos, los contenidos, los materiales, etc.; y la elaboración de planes de cambio-ajuste durante la formación, por otro.
- *Negociación y contactos.* El formador debe ser consciente de que su tarea no se realiza de forma aislada sino que debe iniciar, mantener y consolidar unas relaciones externas: corporaciones, sindicatos, consejerías de trabajo o de formación, centros de orientación, de formación, universidades, etc. asociaciones empresariales y Cámara de Comercio, como mínimo
- *Asistencia-Orientación-Consejo.* Esta función indudablemente tendrá mayor importancia cuanto menor sea la edad del participante en procesos de formación y mejora. Dos serían los ámbitos: el personal y el profesional. Supondría actividades en relación con la empresa, posibilidades de trabajo, a la ayuda en caso de incertidumbre, a la solución de problemas personales, reinserción, autobúsqueda de empleo y aprender a emprender
- *Instrucción /transmisión.* Lo cual significa aportar información teórica y actividad práctica que ayuden a conseguir los objetivos propios de una formación profesional relacionada con una rama o con determinados puestos de trabajo.
- *Evaluación.* Referida tanto a determinar el grado de consecución de los objetivos propuestos como el desarrollo del plan de formación, las responsabilidades de los formadores, la adecuación de las actividades, los recursos, la infraestructura, etc.

Estas tareas nos acercan a un profesional que se va a responsabilizar no sólo de transmitir contenidos, sino de planificar las acciones de formación, de acuerdo al contexto y a los destinatarios. Asimismo, ha de ser el responsable de planificar, desarrollar y evaluar las acciones de formación y orientar y asesorar a los participantes durante todo el proceso para una inserción laboral de calidad

Para Martins (1999: 82), el formador es aquel profesional, que desde una acción de formación, establece una relación pedagógica con los futuros formadores. Debe, favorecer, asimismo, la adquisición de conocimientos y competencias, además del desarrollo de actitudes y modos de comportamiento, propiciadores de una actuación

profesional de calidad. Ha de preparar, desarrollar y evaluar las acciones de formación en un sistema de cualificación profesional y/o de formación de trabajadores en activo, con o sin nivel de estudios. Estas acciones de formación que prepara van dirigidas a adultos o jóvenes, dentro del dominio de la formación práctica, de la formación científica y tecnológica o de la formación general, incluyendo el desarrollo de competencias psicológicas.

Estas ideas vuelven a reforzar la dificultad de definir a un profesional que actúa en contextos tan diversos, lo que hace que sus funciones y actividades también lo sean.

#### **4.2.2 Tipologías**

Dupont y Reis (1991), Jiménez(1996b), establecen cuatro tipologías de profesionales en el campo de la formación y el trabajo. Para los autores, existen cuatro tipologías de formadores que se encargan de organizar, gestionar, diseñar, desarrollar y evaluar las acciones de formación en este contexto de la formación y el trabajo:

- a) *Los especialistas en la cuestión pedagógica y concepción de la formación.* Estos formadores que pueden actuar dentro o fuera de las empresas son los responsables de analizar, estudiar y asesorar sobre las cuestiones que afectan a la formación en cualquiera de sus ámbitos (formación inicial, continua, profesional, ocupacional). Tal como nos apuntan los autores este perfil está muy poco desarrollado pero constituye uno de los perfiles importantes dentro de la familia profesional de los formadores en el contexto del trabajo.
- b) *Los especialistas y técnicos en la gestión de la formación.* Estos profesionales son los que se dedican a la gestión de los planes de formación más que en el desarrollo de los mismos. En este caso, la detección de necesidades, la concreción de objetivos, contenidos y estrategias, la evaluación, la gestión de los recursos, la negociación con los agentes sociales, la supervisión y el control, la validación y certificación de la formación son lagunas de las acciones que deben desarrollar estos formadores.
- c) *Los enseñantes y los profesores (enseñanzas técnicas y profesionales).* Este grupo de profesionales es el que mejor tiene delimitado su campo de acción. Estos profesionales son los que actúan en el contexto de la formación reglada y poseen una sólida formación tecnológica y pedagogía pero su formación en relación con el mundo del trabajo es escasa. Este aspecto provoca, en algunos casos, una barrera para la innovación de la formación y para la interrelación, tan necesaria, del mundo educativo y el mundo laboral.
- d) *Los formadores a jornada completa.* Estos profesionales que provienen del mundo de la empresa poseen experiencia en este campo, pero manifiestan

algunas deficiencias psicopedagógicas tan necesarios para el diseño, desarrollo, evaluación e innovación de la formación **para y en** la empresa.

- e) *Los formadores a jornada parcial y los formadores ocasionales.* Este grupo de especialistas combina la tarea como formador con las tareas propias de su profesión. Son profesionales que actúan básicamente en el contexto de la empresa y de la formación en el puesto de trabajo. Son los encargados de tutorizar, guiar, asesorar a los trabajadores en su proceso de aprendizaje en el mismo puesto. Estos formadores son seleccionados en función de su experiencia y cualificación profesional. Ahora bien, muchas veces estos formadores, que no debemos olvidar que son profesionales de la empresa, consideran la formación como su segunda actividad lo que puede llevar a una desconsideración de la misma.

Otras de las propuestas de tipificar las distintas figuras profesionales dentro de este campo de la formación en y para la empresa es el estudio realizado por el CEDEFOP(1996) en el que se establecen tipologías distintas en función del nivel de formación y también en función del contexto en los que actúan. Un estudio, por otra parte, realizado en distintos países europeos, en concreto, proponemos la clasificación de Francia, Alemania, Italia y Inglaterra, descripción que nos puede aportar, desde una visión comparada, otras ideas que nos ayuden a establecer las distintas tipologías de profesionales de la formación y el trabajo.

Para el caso de **Francia**, se distinguen cuatro figuras en este ámbito; los técnicos de formación, los formadores a tiempo completo, los formadores que trabajan en centros de aprendices y los formadores ocasional. Como podemos apreciar en la tabla siguiente existen algunas similitudes entre los distintos tipos, estableciéndose las diferencias, sobre todo, en el nivel de formación y el contexto de actuación.

En Francia, existe un colectivo especial de formadores cualificados en el ámbito técnico y pedagógico que trabaja en L'AFPA (Asociación para la formación profesional de adultos), organismo de formación profesional que depende del ministerio de trabajo. Estos formadores con una formación inicial y continua de carácter pedagógico son los responsables del diseño y desarrollo de planes de formación. Tienen, también otras funciones asociadas de coordinación y planificación. Estos profesionales son los que pueden, por su formación inicial y continua, llegar a ocupar cargos de responsables de formación y de formadores de formación de formadores.

	<b>TÉCNICO DE FORMACIÓN</b>	<b>FORMADOR A TIEMPO COMPLETO</b>	<b>FORMADORES DE CENTROS DE FORMACIÓN DE APRENDICES</b>	<b>FORMADORES OCASIONALES</b>
<b>FUNCIONES</b>	Dentro de la empresa es el cuadro superior. Es el responsable global de la formación (coordinación y delegación).	Idem	Son los responsables de diseñar e impartir la formación para el empleo de jóvenes con y sin cualificación.	Profesionales que puntualmente desarrollan las funciones de formador por demandas explícitas de los centros de formación en y fuera de la empresa.
<b>FORMACIÓN</b>	Este profesional es un técnico cualificado o altamente cualificado.	Profesionales de un sector profesional concreto. Mínimo nivel 2 de cualificación.	Profesionales de un sector profesional concreto. Mínimo nivel 2 de cualificación.	Profesionales de un sector profesional concreto. Mínimo nivel 2 de cualificación.
<b>CONTEXTO DE TRABAJO</b>	Formación continua desarrollada en instituciones de formación privada.	Intervienen en la formación de jóvenes y adultos demandantes de empleo o para una formación especializada. Esta formación la realizan en instituciones de formación públicas, sindicatos y patronales.	Desarrollan su actividad en el marco de los programas de formación de jóvenes de 16 a 25 años: -Contratos de cualificación. -contratos de adaptación. -...	Formación en la empresa y en el puesto de trabajo.
<b>OTROS ROLES ASOCIADOS</b>	-Experto en formación. -Ingeniero de formación.	- Formadores de taller o profesionales de la empresa. - Animadores.		-Tutores (desarrollan también su función en la formación en alternancia). -Maestros de aprendizaje: asalariados, con competencias específicas en un puesto de trabajo específico, de la empresa que puntualmente forman a los jóvenes aprendices.

**Tabla 4.1:** Tipologías de formadores en el contexto Francés (a partir de Cedefop, 1996).

En el contexto **alemán**, a diferencia del francés se diferencian tres grandes tipologías en la caracterización de la figura del formador; los directores de formación, los formadores y los formadores en el puesto de trabajo. En este caso, no se establece la figura del formador ocasional sino que todas las figuras que existen son formadores que dedican su trabajo a la formación. Esto es un elemento de reflexión importante porque los formadores ocasionales difícilmente podrán llegar a considerarse como profesionales de la formación.

Otro aspecto importante en este contexto es el nivel de formación de los formadores. A diferencia de los formadores en el contexto francés, la formación de los formadores es una formación superior en los tres casos y para los dos primeros, directores de formación y formadores, es necesaria una cualificación pedagógica para el ejercicio de la profesión.

En la tabla siguiente podemos apreciar las características de las tres tipologías.

	<b>DIRECTORES DE FORMACIÓN</b>	<b>FORMADORES</b>	<b>FORMADORES EN EL PUESTO DE TRABAJO</b>
<b>FUNCIONES</b>	La responsabilidad de los directores de formación va de la planificación de la formación a la organización de proyectos de formación. Son los responsables, además de la formación continua de los trabajadores de la empresa.	Sus funciones se concretan en el desarrollo de procesos de enseñanza de los contenidos propios de la profesión, del desarrollo de las cualificaciones de los aprendices. Tienen también responsabilidades con relación al desarrollo profesional y personal de los aprendices Los contactos con la empresa y con los servicios de orientación profesional son otras de las funciones principales de este profesional.	Son formadores que se encargan de desarrollar la parte práctica de la formación profesional.
<b>FORMACIÓN</b>	Cualificación profesional y pedagógica (mediante curso y seminarios de formación continua). Formación universitaria.	Cualificación profesional y pedagógica (mediante curso y seminarios de formación continua).	En este caso, son profesionales de la empresa con una titulación de técnico superior o similar. Son trabajadores cualificados pero sin una formación pedagógica específica.
<b>CONTEXTO DE TRABAJO</b>	Empresa.	Sistema de Formación Profesional dual y empresa.	Formación realizada en el puesto de trabajo.
<b>OTROS ROLES ASOCIADOS</b>	Responsables de formación.		-Monitores. -trabajadores cualificados.

**Tabla 4.2:** Tipologías de formadores en el contexto alemán. (a partir de CEDEFOP, 1996a)

Las tipologías de formadores en el contexto de la **Gran Bretaña** se diferencian en: directores de formación, formadores y formadores de trabajadores o tutores en el puesto de trabajo, como podemos apreciar en la tabla siguiente.

Hay que decir que lo más significativo es el contexto en los actúan estos formadores. Todos realizan la formación en la empresa y concretamente en el puesto de trabajo.

Por lo que se refiere a la formación de los formadores sólo los formadores son los que tienen una formación psicopedagógica, mientras que los tutores y los directivos no se les exige esta formación.

Para el caso **italiano**, (cuadro 4), es significativo destacar que se diferencian dos colectivos de profesionales de la formación en función de su contexto de actuación.

Por una parte, los profesionales de la formación del contexto de la formación profesional regional, en la que básicamente los destinatarios son jóvenes con contratos de aprendizajes o contratos de formación y empleo. Por otra, los profesionales de la formación que actúan en el contexto de la empresa. En este contexto de empresa hay que destacar la figura del “*concepteur*” de la formación, una figura muy particular que se encarga de la parte más prospectiva de la formación. Como podrá observarse en cuadro 4, este profesional es el que se encarga del estudio de los cambios en la producción para la elaboración de perfiles profesionales.

Hay que decir, también, que los formadores en el contexto italiano poseen un nivel de formación superior técnica, además de tener competencias pedagógicas.

	<b>DIRECTOR DE FORMACIÓN</b>	<b>FORMADORES</b>	<b>FORMADORES DE TRABAJADORES</b>
<b>FUNCIONES</b>	Son los responsables de la gestión global de la formación en la empresa, de la coordinación de la formación y de la organización de la formación en el puesto de trabajo.	Responsables de la coordinación, del diseño y el desarrollo de programas de formación individual.	Sus funciones son las de guiar y tutorizar la formación de los aprendices en el puesto de trabajo.
<b>FORMACIÓN</b>	- Profesional cualificados. Titulación universitaria. - Gerentes o ingenieros.	Cualificación profesional y formación pedagógica, o en otros casos formación en gestión.	Cualificación profesional pero sin formación pedagógica. Tienen un cargo inferior en la empresa.
<b>CONTEXTO DE TRABAJO</b>	Formación en la empresa. Formación en el puesto.	Formación en la empresa. Formación en el puesto.	Formación en el puesto.
<b>OTROS ROLES ASOCIADOS</b>		- Formadores especializados.	-Jefes de taller.

**Tabla 4.3:** Tipologías de formadores en el contexto Inglés (a partir de CEDEFOP, 1996a)

	<b>FORMADORES EN EL SISTEMA DE FORMACIÓN REGIONAL</b>		<b>FORMADORES EN LA EMPRESA</b>		
	<b>COORDINADOR DE PROYECTO</b>	<b>FORMADORES</b>	<b>ORGANIZADOR DE LA FORMACIÓN</b>	<b>“CONCEPTEUR” DE LA FORMACIÓN</b>	<b>FORMADORES</b>
<b>FUNCIONES</b>	Este profesional es el encargado de: - elaborar los proyectos de formación y su puesta en práctica. - gestionar los aspectos financieros de los proyectos. - Enlace con los servicios locales de empleo y de orientación profesional.	Diagnosticar necesidades de aprendizaje - Participar en la definición de los objetivos pedagógicos de las acciones de formación - Adaptar los programas al contexto de trabajo. - Evaluar los resultados obtenidos. - Participar en actividades de perfeccionamiento o de formación global.	Organizar la formación en función de las necesidades detectadas. - Establecer relaciones con otros servicios de la empresa.	Identificar los cambios en la empresa y elaborar modelos profesionales de referencia. - Elaborar itinerarios de formación en consonancia con los objetivos identificados - Evaluar los itinerarios de formación en función de criterios de eficacia y eficiencia.	Desarrollo de acciones de formación en la empresa.
<b>FORMACIÓN</b>	Nivel superior.	Nivel superior. Nivel medio.	Nivel superior.	Nivel superior.	Nivel superior.
<b>CONTEXTO DE TRABAJO</b>	Centro de formación profesional, centros de aprendices o centros de formación de jóvenes.	Centro de formación profesional, centros de aprendices o centros de formación de jóvenes.	Formación en la empresa.	Formación en la empresa.	Formación en la empresa.
<b>OTROS ROLES ASOCIADOS</b>	-Coordinador de sector.	- Consejero de orientación. - agente de la integración de personas con necesidades especiales.			Formadores a tiempo completo. Formadores a tiempo parcial.

**Tabla 4.4:** Tipologías de formadores en el contexto italiano (a partir de CEDEFOP, 1996b)

Otra de las clasificaciones de los distintos roles del formador es la que ofrece el INEM (1996), para el caso español clasificación que va unida, también, al estudio de las distintas competencias y capacidades específicas que deberán de desarrollar cada uno de los formadores. Según este estudio, los formadores, de acuerdo a unas funciones y competencias, se pueden clasificar en:

- **Responsables de formación.** Este tipo de profesional, como veremos en el apartado siguiente, más detalladamente, ocupa un cargo superior dentro de la organización y sus funciones tienen que ver con la planificación y gestión de la formación.
- **Formador.** Las funciones básicas que definen esta tipología son las de programar acciones concretas de formación y desarrollarlas, verificando los resultados alcanzados. Generalmente, su estatus en la organización está por debajo de los responsables de formación.
- **Tutor.** Este profesional trabaja en un contexto muy concreto cual es el puesto de trabajo y su función básica es la de orientar, asesorar, ayudar, tutorizar el proceso de aprendizaje en el mismo lugar de trabajo.

Por otra parte, Darling y otros (1999:16) consideran cuatro tipos de profesionales relacionados con la formación en el contexto de la empresa. Para los autores entre los profesionales de la formación se distinguen:

- Los formadores que trabajan en instituciones dedicadas en exclusiva a la formación.
- Formadores que trabajan en consultorías prestando sus servicios a instituciones empresariales.
- Formadores, consultores independientes que ofrecen ofertas de formación en la empresa.
- Directores de formación cuya responsabilidad incluye la gestión de equipos de desarrollo.

Para Martins (1999:82), el concepto de formador engloba igualmente otro tipo de profesionales donde las funciones generales son igualmente asociadas a otras designaciones que derivan de la metodología y la organización de la formación como, por ejemplo, el *monitor* y el *instructor*. Para el mismo, los diferentes tipos de formadores pueden distinguirse en función del régimen de actividad (pueden ser **formadores permanentes u ocasionales**, en función de si su actividad principal es la formación o es secundaria u ocasional), del nivel de formación (y de la naturaleza de la formación que desarrollan).

Siguiendo la misma línea Epise (2000), diferencia tres tipologías en lo referente a profesionales de la formación:

- **Directores de formación.** Éstos son responsables de aconsejar sobre la política formativa general, diseñar y poner en funcionamiento grandes iniciativas de formación, controlar presupuestos y revisar la actividad de las unidades regionales de formación.
- **Formadores a tiempo completo.** Estos profesionales son los encargados de diseñar los planes operativos de formación, desarrollarlos y evaluarlos.
- **Formadores ocasionales.** Para éstos su principal función en la formación, ya que poseen otras funciones dentro de la organización, es la de facilitar y desarrollar la formación en el puesto de trabajo.

Uno de los estudios más actuales sobre la familia profesional de los formadores es la que propone Fonseca (2000). Para el autor, profesional del Instituto para el Empleo y la Formación Profesional en **Portugal**, esta familia profesional distingue cinco perfiles profesionales tipos que dan lugar a otros títulos profesionales. En la tabla siguiente podemos observar la diversificación que existe, en este contexto, de figuras profesionales. En todo caso, la diferenciación, como estamos constatando hasta ahora, obedece a estatus diferentes en la organización y funciones diferenciadas. En estos momentos sólo hacemos alusión a los distintos tipos de profesionales, pero hay que pensar que responden a una asignación de roles, tareas y funciones diferentes. En el siguiente apartado de este capítulo lo podremos comprobar.

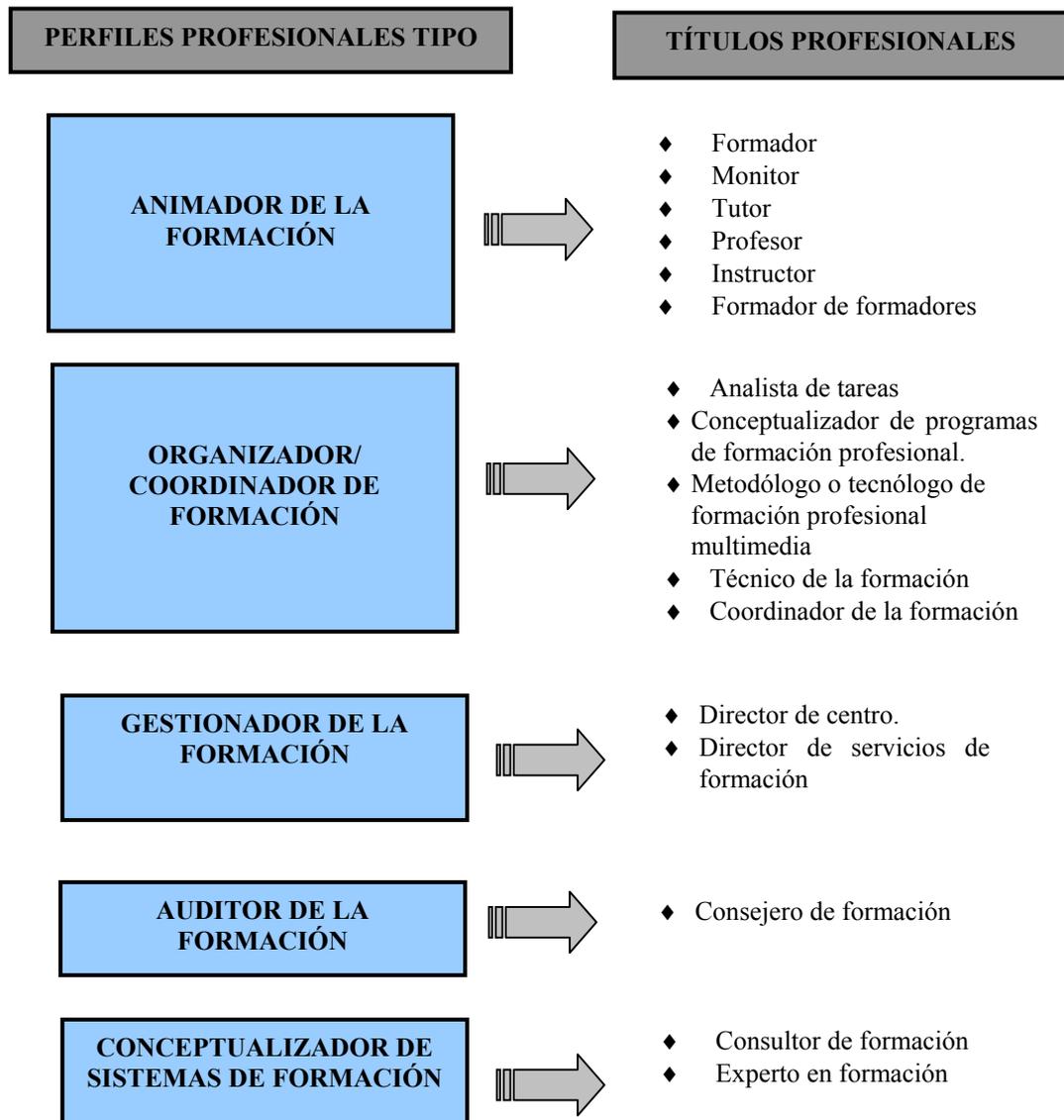


Figura 4.1: Familia Profesional de formadores. (Fonseca, 2000:23)

Asumimos, pues, la tendencia a la división del trabajo en el seno de la función del formador, que implica la emergencia de verdaderos profesionales, por un lado, hasta la presencia cada vez más numerosa de formadores ocasionales por otro. A ello habría que añadir también el propio confusiónismo o falta de precisión de algunos términos, de manera que los enseñantes-profesores se asocian generalmente al ámbito formal (escuela técnica o profesional), mientras que los formadores lo son a la empresa o a las instituciones de formación no formal. No entramos tanto en el análisis semántico como en el funcional.

De ahí que cualquier tipo de clasificación, catalogación o identificación tenga sus riesgos y defectos. Pero asumimos, de entrada, que no puede abordarse de manera unificada, por cuanto tampoco los contextos económicos, laborales, políticos y culturales lo son.

Las distintas clasificaciones del formador obedecen a la consideración de criterios para su tipificación. Después del recorrido realizado, podemos decir que se han considerado cuatro criterios, a nuestro entender, a la hora de clasificar a los formadores, criterios que nos ayudan a entender el por qué de las distintas clasificaciones. Estos criterios son:

- Criterio de **estatus y responsabilidad** dentro de la institución. Desde este criterio se establecen tipologías que se relacionan estrechamente con la actividad que desarrollan dentro de la propia institución. De hecho, muchos de los responsables de formación son aquellos que han sido o son directores de departamento y que se encuentran en una línea superior dentro de la organización. En este caso, también se relaciona el formador con un trabajador dentro de la empresa que ocupa cargos inferiores a los del responsable o director. Es decir, la utilización de este criterio es una manera de continuar considerando la división del trabajo, y por lo tanto, también la situación contractual y salarial de los propios afectados.
- Criterio **temporal**. Desde este criterio se diferencian, como vemos visto hasta ahora, los profesionales en función del tiempo de dedicación a la formación y de la combinación de esta con otras actividades dentro o fuera de la empresa o institución en la que se desarrollan las actividades. En función de este criterio se diferencian los formadores ocasionales, a tiempo parcial o a tiempo completo.
- Criterio relativo a las **funciones** realizadas. En este caso, los formadores se distinguen o se diferencian de otros por las actividades, tareas o roles que desempeñan en trabajo diario. La planificación, gestión de la formación, desarrollo de acciones de formación en la empresa o asesoramiento o tutorización del aprendizaje en el puesto de trabajo son distintas funciones que van a permitir clarificar las diversas tipologías en función de esas actividades. Por ejemplo, y como hemos podido constatar anteriormente, el responsable de formación se le diferencia del formador porque está más vinculado a las funciones de planificación y coordinación de la formación.
- Criterio **contextual**. Este criterio hace referencia a las características propias de las situaciones y contextos en los que va actuar el formador. También, hemos de decir que este criterio, poco considerado en la clasificación de los distintos profesionales, se refiere a la tipología de formación que van a diseñar, desarrollar y evaluar. No es lo mismo actuar en contexto de formación ocupacional inicial, o continua, o dentro o fuera de la empresa, en el mismo puesto de trabajo o fuera de éste.

Podríamos considerar una catalogación lo suficientemente amplia para incluir los distintos roles profesionales del formador. En este sentido, optamos por una clasificación, que de acuerdo a funciones y competencias, nos aboca a diferentes tipos:

- **Responsable de formación** como director, coordinador
- El **formador** como instructor-enseñante-profesor
- Otros **roles asociados** a los anteriores. (tutor, animador, orientador..)

En consecuencia, los roles (perfiles profesionales) derivados en formación presentan matices marcadamente diferenciales a partir de dichos ámbitos y funciones, que como es obvio va más allá de la mera descripción de perfil profesional, incidiendo tanto en la formación inicial y continua de estos profesionales, como en su diseño curricular.

Desde esta concepción y de acuerdo con CIFO 2000 y Tejada, 2001, partimos, como se ilustra en el ideograma siguiente de tres **ámbitos de actuación profesional** diferenciales, pero íntimamente interconectados en formación, obviando en este momento su caracterización y las implicaciones de su interconexión. Nos estamos refiriendo: a) al *contexto general* (entorno sociolaboral), b) al *contexto institucional* (centro de formación-centro de trabajo, según sea el caso), y c) al *contexto aula-taller*.

De otra parte, pueden articularse las diferentes **funciones de actuación profesional** en formación en torno a dos ejes, siendo el punto de conexión o encuentro el propio desarrollo de la formación. Nos referimos concretamente: a) a la *planificación*, b) al *desarrollo*, c) a la *evaluación*, d) a la *gestión-coordinación*, y e) a la *investigación-innovación*.

Del cruce de contextos de actuación y funciones a desempeñar, tal como se ilustra en el gráfico siguiente, emergen diferentes perfiles profesionales, que en nuestro caso los hemos aglutinado precisamente en torno al predominio de una de las funciones en un contexto específico, sin que por ello no queden afectados por el resto, como comentaremos.



Gráfico 4.1: Los actores de la formación en los diferentes contextos y funciones (CIFO, 2000: 127)

En esta clasificación existe una gran diferencia entre el profesional que opera en el aula-taller (el formador propiamente dicho) como contexto de actuación y el resto de profesionales –técnicos de formación- cuyo contexto de actuación se circunscribe a la institución conectada con el entorno sociolaboral, sin tener relación directa y continuada con los grupos de aprendizaje.

En todo caso, baste de momento la advertencia de que, aunque el formador pueda circunscribirse al aula-taller, y, por tanto, a la función de desarrollo de la formación (docencia: impartir cursos de formación), su competencia profesional no queda circunscrita como tal a dicho contexto, por cuanto, para que la función de desarrollo (docente) sea efectiva, necesita de aditamentos competenciales del resto de las funciones y relaciones con el resto de los contextos en los que queda inscrita el aula-taller. De tal forma que el formador es también un profesional que integra el

resto de las funciones. De manera que podemos verificar que el formador queda afectado por la función de planificación, en la medida en que ha de diseñar y ajustar cursos de formación de acuerdo a grupos de aprendizaje y a las necesidades detectadas; por la función de evaluación, en cuanto debe evaluar la formación diseñada y desarrollada y verificar consecuentemente los aprendizajes (logros) adquiridos por el grupo de aprendizaje; por la función de gestión-coordinación en cuanto que ha de participar en la dinámica-política organizativa en pro del desarrollo organizacional y la mejora de la formación, además de crear y mantener relaciones con el entorno profesional; y por último, por la función investigación-innovación, ya que ha de reflexionar en y sobre la propia actuación y los programas desarrollados, incorporando los cambios en los procesos de formación según las exigencias del entorno social, laboral, cultural, político y económico, contribuyendo con ello a la mejora de la calidad de la formación y a la capacidad de transformación de la propia realidad.

Evidentemente que para realizar todas estas funciones se deberán adquirir unas competencias profesionales, entendidas como una interrelación de conocimientos, procedimientos, actitudes, capacidades, experiencias, etc que, en la acción y el contexto de actuación, nos permiten resolver problemas, reformular nuevas acciones y crear nuevas actuaciones. Algo parecido acontece con el resto de roles (perfiles) profesionales, de ahí que ahora nos detengamos, aunque sea mínimamente, en su descripción, centrándonos, concretamente en la figura del formador como un profesional que, aunque se le asocia al contexto aula o taller se mueve, desde nuestra consideración en un contexto más amplio cuál es el contexto institucional y el contexto social, cultural, laboral, económico, político para lo que necesariamente deberá desarrollar competencias más allá del diseño, desarrollo y evaluación de acciones concretas de formación.

### **4.3 Las tareas, funciones, roles y competencias del formador.**

Abordar la temática de las funciones, roles y competencias del formador, entraña, como pasa con la clasificación de los distintos profesionales, dificultades por la variedad de posturas y concepciones que se plantean en relación con lo que les incumbe a los formadores.

Las propuestas, por lo tanto, son variadas y hacen referencia a funciones, actividades, roles, tareas, capacidades, competencias que, aunque conceptualmente existan diferencias entre estos términos, nos acercan a entender a un profesional que se va a mover en contextos de formación y trabajo diversos y va a trabajar con grupos también muy diversos.

En este apartado vamos a analizar las funciones, tareas, roles y competencias sin distinguir las distintas figuras profesionales, sino las que debería de tener el formador. En nuestro estudio consideramos al formador como un profesional que su actividad profesional es la formación, que debe de actuar dentro y fuera del

contexto concreto de la formación, con lo que deberá de asumir tareas y funciones propias del diseño, desarrollo y evaluación de acciones de formación, pero también tareas de coordinación y gestión, al igual que funciones de investigación e innovación porque su contexto, cambiante e impredecible, le obliga a estar en una continua reflexión en y sobre la práctica como mecanismo constante de mejora.

Al margen de que en este estudio no realicemos un análisis diferenciado de las funciones que deben desarrollar las distintas figuras profesionales, si que nos parece oportuno destacar la propuesta realizado por el INEM (1996), quien realizó un estudio sobre las competencias y capacidades de tres figuras profesionales. En este caso, se diferenció muy bien al responsable de formación, al formador y al tutor de formación.

Por lo que se refiere a los **responsables de formación**, las competencias y capacidades que deben de desarrollar se centran básicamente en la coordinación, la gestión de la formación y la evaluación. Como podemos apreciar en las tablas siguientes sus competencias están directamente relacionadas y vinculadas con la dirección y organización de la institución.

Quizás lo más significativo es la poca consideración que hacen sobre las competencias relacionadas con el análisis de necesidades y estudio de los perfiles profesionales como punto de partida para la elaboración de la planificación, una competencia que sin duda debe de desarrollar. Si a nuestro entender consideramos que el formador debe tener también competencias a este nivel, porque necesariamente ha de participar en este proceso, como no el responsable de diseñar el plan general. Parece ser que en la propuesta del INEM, sólo se participa en el proceso de la detección de necesidades que realizan otros profesionales. Otro de los aspectos que hay que destacar es la no consideración de competencias relacionadas con el conocimiento del contexto sociolaboral y las competencias de reflexión e innovación. Quizás es significativo comprobar como las competencias en evaluación se concretan en la evaluación de resultados.

Por lo que se refiere a las capacidades están centradas básicamente en capacidades de relacionadas con la negociación, dirección, coordinación. Destacamos nuevamente la capacidad de adopción de innovaciones, entendiendo que lo importante no es adaptar o crear sino que el proceso es el de adopción de innovaciones que seguramente provienen desde arriba.

UNIDADES DE COMPETENCIA	REALIZACIONES PROFESIONALES
1. Participar en la planificación y organización del dispositivo de formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en el proceso de determinación de las necesidades de formación, colaborando con los profesionales que realizan el diagnóstico, informando sobre las demandas de formación para asegurar el posterior ajuste de la planificación a las características de la organización.</li> <li>• Participar en el diseño de los programas de formación aportando la información para el cumplimiento de los requisitos organizativos y previendo los recursos y su idoneidad con otros profesionales para garantizar la óptima implementación de las acciones de formación.</li> </ul>
2. Gestionar la infraestructura, dotación y distribución de actividades de formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los recursos propios de la organización, organizando la infraestructura, supervisando la asignación de dotaciones y recursos para garantizar su adecuación a las necesidades del plan de formación.</li> <li>• Coordinar los programas de formación a través del seguimiento necesario, previendo y reaccionando ante las demandas imprevistas para garantizar el cumplimiento del programa previsto.</li> <li>• Gestionar la captación, contratación e incorporación de recursos externos, analizando las diferentes posibilidades de mercado y negociando las condiciones para cubrir los requerimientos de las distintas actividades de formación.</li> <li>• Realizar la gestión de las acciones de formación y certificación de los participantes y ejecutando los procedimientos oportunos para su implementación.</li> </ul>
3. Evaluar la efectividad de las actividades de formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los resultados de las actividades de gestión y formación, junto con otros profesionales comparando los resultados obtenidos con los deseados y analizando los desajustes detectado para la toma de decisiones relativas a la optimización del dispositivo de formación.</li> <li>• Realizar las propuestas de mejora a partir de las evaluaciones realizadas a lo largo del proceso por los distintos profesionales implicados, para la optimización de la inversión y el desarrollo de la calidad de la formación</li> </ul>
4. Contribuir activamente al desarrollo del sistema de promoción de la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la promoción de las actividades y cursos de la organización, identificando los potenciales destinatarios y los canales de difusión más adecuados para garantizar la mejor difusión de las actividades formativas.</li> <li>• Dinamizar el intercambio y actualización entre el equipo de profesionales de la organización, potenciando la comunicación en las reuniones de coordinación, coordinando equipos de trabajo, difundiendo información sobre actividades de formación para contribuir al desarrollo y buen funcionamiento de la organización.</li> </ul>

**Tabla 4.5:** Unidades de competencia del responsable de formación (a partir del INEM, 1996)

Para todo ello debe contar con las siguientes capacidades:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Capacidad de coordinación, supervisión y dinamización de equipos.</li><li>⇒ Capacidad de organización y planificación de su propio trabajo y otros.</li><li>⇒ Capacidad de comunicación para argumentar propuestas a otros profesionales de la organización.</li><li>⇒ Capacidad de análisis.</li><li>⇒ Capacidad de negociación.</li><li>⇒ Capacidad de relación para crear canales y redes internas y externas.</li><li>⇒ Capacidad para la toma de decisiones y solución de problemas.</li><li>⇒ Capacidad de iniciativa y autonomía.</li><li>⇒ Capacidad de adaptación a diferentes situaciones.</li><li>⇒ Capacidad de previsión y anticipación.</li><li>⇒ Capacidad de reacción ante situaciones conflictivas, novedosas e imprevistas</li><li>⇒ Capacidad de supervisar y controlar el cumplimiento de los requerimientos establecidas.</li><li>⇒ Capacidad para la adopción de innovaciones relativas a su entorno profesional.</li><li>⇒ Capacidad para realizar valoraciones objetivas.</li></ul> |
|---|

**Tabla 4.6:** Listado de capacidades del responsable de formación (a partir del INEM, 1996)

Si analizamos la propuesta de las **competencias del formador**, nos damos cuenta que sus funciones son las que tienen que ver con la planificación de acciones concretas de formación, la implantación y desarrollo de la formación, la evaluación y la participación en la dinámica organizativa y con el entorno profesional. Desde este planteamiento, parece ser que el formador no tiene porque tener competencias en la detección de necesidades elemento clave para la planificación de la formación o para la mejora de la misma, y mucho menos competencias en relación con la reflexión en la acción y la innovación. Es significativo, al igual que en el anterior perfil de responsable, destacar la evaluación como valoración de resultados y sólo en función de ésta es cuando se introducen los cambio pertinentes.

Quizás es un tanto contradictorio asumir que si los formadores deben desarrollar las capacidades que se proponen, algunas de ellas relacionadas con la creatividad y la reflexión, no tendrán muchas oportunidades si el contexto y en la acción concreta no ponen en juego competencias como la reflexión en la acción y la evaluación diagnóstica y formativa.

UNIDADES DE COMPETENCIAS	REALIZACIONES PROFESIONALES
1. Programar acciones formativas vinculándolas al resto de las acciones de formación de la organización, de acuerdo con las demandas del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar el proceso de Enseñanza aprendizaje aplicando las técnicas de programación didáctica para facilitar el aprendizaje y responder a las necesidades y demandas detectadas.</li> <li>• Gestionar la acción formativa programada, vinculándola al resto de las actividades de formación llevadas a cabo por la organización, coordinándose con el resto de profesionales de la formación para garantizar la consonancia y coherencia del programa de formación diseñado.</li> </ul>
2. Proporcionar oportunidades de aprendizaje adaptadas a las características de los individuos o grupos y sus necesidades de cualificación, así como acompañar y orientar, de manera contextualizada, el proceso de aprendizaje y la cualificación de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear las óptimas condiciones de aprendizaje, enfatizando los aspectos más importantes a desarrollar, vinculándolos con los procesos productivos y mostrándose negociador en los aspectos del programa que lo permitan para facilitar el inicio, desarrollo e implicación en el proceso formativo.</li> <li>• Impartir los contenidos del programa utilizando y alternando técnicas, estrategias y recursos y materiales didácticos y evaluando formativamente para facilitar la adquisición de las competencias profesionales.</li> <li>• Proponer, dinamizar y supervisar actividades de aprendizaje en grupo utilizando metodologías activas para fomentar el desarrollo de las competencias metodológicas, sociales y participativas.</li> <li>• Asesorar a los participantes a través de actividades de orientación ocupacional, integradas en el proceso formativo, que contribuyan al mejor desempeño de la ocupacional necesarias para la búsqueda, mantenimiento y/o promoción en el puesto de trabajo.</li> <li>• Tutorizar, supervisar y acompañar de forma individualizada, el proceso de aprendizaje de los participantes, de acuerdo con la modalidad formativa presencial, abierta o a distancia, de que se trate proporcionando estrategias, pautas y fuentes de información para desarrollar y potenciar las capacidades de autoaprendizaje y óptimo desarrollo del participante.</li> </ul>
3. Verificar el nivel de cualificación alcanzado, los programas y las acciones de modo que permita la toma de decisiones para la mejora de la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar objetivamente el nivel alcanzado por los participantes, aplicando pruebas de evaluación oportunas, para verificar el nivel de capacitación o cualificación logrado.</li> <li>• Evaluar los componentes del proceso educativo, según la modalidad formativa que se trate, revisando crítica y constructivamente los resultados obtenidos, la información de los participantes y otros profesionales para tomar decisiones e introducir mejoras y variaciones que los adecuen más a las demandas que pretende cubrir.</li> </ul>
4. Contribuir activamente a la mejora de la calidad de la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la dinámica organizativa de la institución, trabajando en equipo con los demás profesionales de la formación, incorporando y haciendo propuestas que contribuyan al desarrollo y buen funcionamiento de la misma.</li> <li>• Participar con otros profesionales en la concepción y elaboración de instrumentos, materiales y recursos didácticos para ampliar sus competencias técnico-metodológicas.</li> <li>• Crear y mantener relaciones con el entorno profesional y productivo de forma sistemática y periódica para su actualización y perfeccionamiento docente.</li> <li>• Realizar un seguimiento formativo, de manera planificada, para ayudar a la transferencia y mantenimiento de las profesiones adquiridas por los participantes en acciones formativas.</li> </ul>

**Tabla 4.7:** Unidades de competencia del formador (a partir de INEM, 1996)

Hay que contar también con las capacidades siguientes:

- Flexibilidad metodológica docente
- Capacidad de adaptación al entorno.
- Capacidad de previsión y anticipación
- Capacidad de reacción ante situaciones conflictivas, novedosas o imprevistas.
- Capacidad de argumentación y comunicación verbal y no verbal.
- Capacidad de ejemplificar y relacionar los contenidos formativos con situaciones próximas a la realidad profesional.
- Capacidad didáctica y habilidades docentes.
- Capacidad de organización y planificación de su trabajo.
- Capacidad de análisis, síntesis y crítica.
- Capacidad de empatía.
- Capacidad de relación social.
- Capacidad de asumir responsabilidades respecto a la tarea docente y a la participación en la organización.
- Capacidad de modificar constructivamente los propios planteamientos.
- Capacidad de cooperación y colaboración con los distintos miembros de la organización.
- Capacidad de transmitir actitudes y valores con relación a la formación y la ocupación.
- Capacidad de realizar valoraciones objetivas.
- Capacidad creativa y de innovación didáctica.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Capacidad de dirección.
- Capacidad para la convicción y habilidad para convencer.
- Capacidad de trabajo autónomo.
- Capacidad para relacionar ideas, conceptos y experiencias.
- Capacidad de adopción de innovaciones relativas a su entorno profesional.
- Capacidad de solución de problemas previstos y no previstos.
- Capacidad para completar el conflicto desde la vertiente funcional.
- Capacidad de huir de la resistencia al cambio.
- Capacidad de entender al adulto como elemento social responsable.
- Capacidad de generalización para extrapolar y transferir contenidos formativos de situaciones concretas a diferentes contextos.

**Tabla 4.8:**Relación de capacidades del formador (a partir de INEM, 1996).

Por último, este estudio plantea las competencias de los tutores y las capacidades con las que debe contar. En este caso, parece que el tutor, por el hecho de ser un formador en el puesto de trabajo no tenga que contar con capacidades de flexibilidad metodológica o capacidad creativa, de trabajo autónomo, de modificación de los propios planteamientos, etc.

En relación con las competencias del tutor, a diferencia con las del formador, es la consideración de la evaluación del plan de formación y la propia actuación del tutor, competencia no considerada en la figura del formador.

UNIDADES DE COMPETENCIA	REALIZACIONES PROFESIONALES
1. Organizar las acciones de tutorización en el puesto, seleccionando y planificando su implementación de forma contextualizada con el entorno de trabajo y en estrecha conexión con el plan de formación de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener información, identificando las características básicas de la organización del trabajo y de la política de formación de la empresa, para establecer el marco general del plan tutorial.</li> <li>• Planificar las acciones de tutorización, teniendo en cuenta los requisitos de los puestos y las características de los individuos a tutorizar, para garantizar el proceso de aprendizaje.</li> </ul>
2. Presentar modelos de actuación competentes, explicando, detallada y didácticamente, el proceso íntegro de trabajo de cada puesto, asesorando y resolviendo los problemas planteados por los tutorizados a lo largo de todo su aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar modelos de actuación competentes y promover el desarrollo de nuevos modelos por parte del tutorizado, mediante la creación de un clima favorable al aprendizaje, con explicaciones, demostraciones, aclaraciones pertinentes y situaciones prácticas para la resolución de problemas a fin de facilitar el aprendizaje de los tutorizados.</li> <li>• Asesorar y supervisar, de forma individual, el proceso de aprendizaje de los tutorizados, para garantizar la adquisición efectiva de las competencias profesionales.</li> </ul>
3. Evaluar el nivel de aprendizaje alcanzado, así como el plan y su propia actuación, introduciendo mejoras e innovaciones en las acciones de tutorización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar el alcance del proceso de aprendizaje de los tutorizados, mediante las técnicas e instrumentos más oportunos, para conocer y garantizar su nivel de capacitación y cualificación profesional.</li> <li>• Contribuir al progreso y perfeccionamiento permanente de la acción tutorial, formulando propuestas de mejora y adoptando innovaciones oportunas y apropiadas, al objeto de optimizar el proceso íntegro de aprendizaje,</li> </ul>

**Tabla 4.9:** Unidades de competencia del tutor (a partir del INEM, 1996).

Todo ello conlleva las siguientes capacidades:

<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Capacidad de cooperación y trabajo en equipo.</li> <li>⇒ Capacidad de organización para planificar su actividad tutorial.</li> <li>⇒ Capacidad de abstracción, de análisis y síntesis para traducir contenidos formativos en acciones tutoriales.</li> <li>⇒ Capacidad de asumir responsabilidades y compromisos sobre el trabajo</li> <li>⇒ Capacidad de previsión y anticipación.</li> <li>⇒ Capacidad de reacción para la resolución de problemas y conflictos.</li> <li>⇒ Capacidad de comunicación verbal y no verbal.</li> <li>⇒ Capacidad de relación social y empática.</li> <li>⇒ Capacidad de valoración imparcial y objetiva del proceso y resultados.</li> <li>⇒ Capacidad de generalización y transferencia.</li> <li>⇒ Capacidad de transmitir actitudes, valores y normas.</li> <li>⇒ Capacidad de adopción de innovaciones relativas al entorno laboral.</li> <li>⇒ Capacidad de adaptación a diferentes situaciones y contextos.</li> </ul>
---

**Tabla 4.10:** Listado de capacidades del tutor (a partir del INEM, 1996).

Este perfilamiento de competencias del formador propuesto, es insuficiente según nuestra concepción por no considerar otras funciones y en consecuencia competencias esenciales en el ejercicio de la profesión de formador. En este caso, reflexión, evaluación y la innovación.

En esta mismo sentido, existen otras propuestas en relación con las funciones del formador que a nuestro entender les faltaría la consideración de funciones

relacionadas con la evaluación más allá de los resultados y la innovación e investigación. En esta línea nos encontramos la aportación de Gérard (2000) y Selka (2000)

Según Gérard (2000) los dominios de actividad de los formadores en la empresa, se diferencian en tres aspectos: los aspectos pedagógicos, los aspectos de coordinación y gestión y los aspectos de acompañamiento social. Todos estos dominios implican como podemos apreciar en la tabla siguiente una serie de tareas y actividades más específicas. Esta propuesta de Gerárd considera al formador como un profesional que no sólo se dedica a desarrollar y evaluar las acciones concretas que diseña, sino que se ha de preocupar también de la gestión y de la dirección de la formación en la empresa, función que le obliga a establecer relaciones internas en la empresa y externas y de la orientación de los grupos y participantes en los procesos de formación. En sus funciones, como podemos apreciar en la figura siguiente, no se abordan las tareas de investigación e innovación.

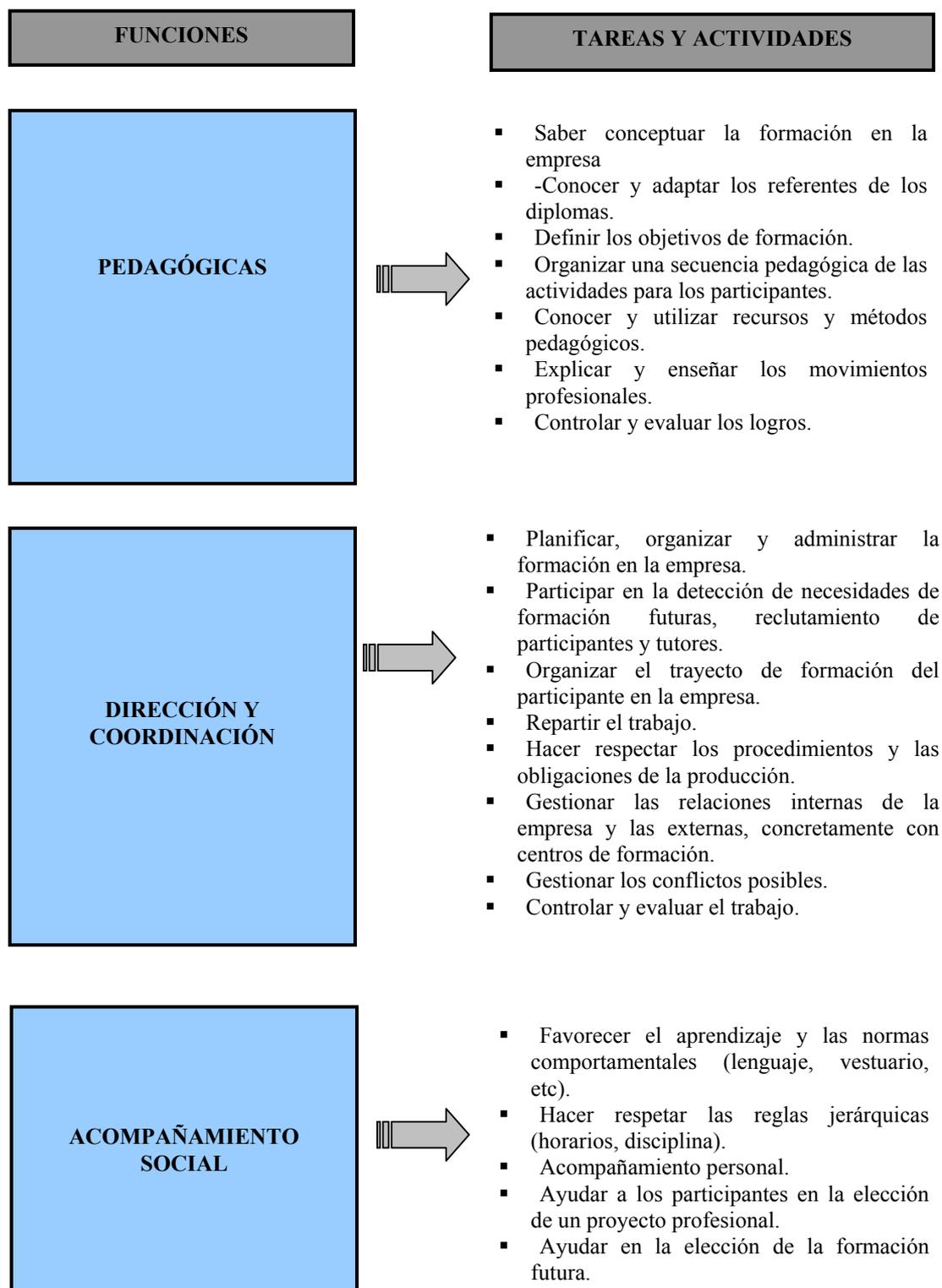


Figura 4.2: Dominios de actividad de los formadores. (Gérard, 2000:23).

Por otra parte, Selka (2000) nos acerca a un formador en la empresa conocedor del contexto en el que ha de trabajar, pero desde una perspectiva más bien jurídica y normativa que social, cultural, laboral y económica. Esta propuesta, como se aprecia en la tabla siguiente, plantea a un formador con tareas relacionadas con la planificación y desarrollo de la formación en puesto de trabajo, pero también con tareas administrativas. De hecho, tanto es así que la propia evaluación es una consideración casi burocrática de la misma, ya que en todas las actividades existe una parte de tareas administrativas. Esta concepción un tanto limitada, no considera al formador desde una visión crítica y contextual, sino más bien un técnico que debe diseñar y desarrollar las acciones de formación y gestionar los aspectos administrativos de la actividad que desarrolla.

1. Establecer los fundamentos generales	2. Planificar la formación	3. Selección de destinatarios de la formación	4. Formar sobre el puesto de trabajo.	5. Facilitar el aprendizaje	6. Guiar los grupos	7. Finalizar la formación.
Conocer el por qué de la formación en la empresa.	Seleccionar los participantes con necesidades de formación.	Definir los criterios de selección.	Seleccionar y preparar los lugares de trabajo.	Iniciar en técnicas y aprendizajes y de trabajo.	Conducir las reuniones pedagógicas.	Preparar los exámenes.
Conocer los factores que influyen sobre la formación.	Verificar la aptitud de la empresa hacia la formación.	Participar en el reclutamiento.	Preparar los cambios en la organización del trabajo.	Velar por los aprendizajes que se traducen en resultados concretos.	Formar animando.	Inscribir los exámenes.
Conocer el contexto jurídico de la formación.	Definir la organización de la formación.	Gestionar las reuniones de contratación.	Guiar el proceso práctico.	Corregir los exámenes parciales.	Favorecer el aprendizaje activo en grupo.	Establecer los boletines.
Conocer los participantes y actores de la formación.	Establecer relaciones con centros de formación profesional sobre la organización de la formación.	Participar en la conclusión del contrato.	Guiar el aprendizaje activo.	Gestionar las dificultades y las situaciones imprevistas.	Formar en equipo.	Terminar o prolongar la formación.
Exigencias que conciernen a las aptitudes de los participantes y los formadores.	Establecer el plan de formación.	Proceder a las inscripciones y efectuar las declaraciones necesarias.	Animar el desarrollo de las competencias.	Tener en cuenta las diferencias culturales.		Atraer la atención sobre las posibilidades de perfeccionamiento.
	Definir el sistema de evaluación.	Planificar la introducción.	Controlar la progresión del aprendizaje.	Cooperar con las estructuras externas.		Participar en el desarrollo de los exámenes.
		Planificar el periodo de prácticas.	Gestionar las reuniones de la evaluación.			

**Tabla 4.11:** Dominios de acción y tareas de los formadores en la empresa. (Selka, 2000:40)

Contrariamente a estos planteamientos anteriores, Dal Miglio y Tramontano (1999) nos indican que el formador tiene asociadas siete funciones para las que se necesitan competencias profesionales fundamentales y competencias específicas, tal y como las denomina el autor.

La propuesta, como podemos apreciar, plantea como una función indiscutible el diagnóstico de las necesidades tanto individuales como sociales, además de incluir dentro de las funciones de planificación, la elaboración y utilización de las nuevas tecnologías educativas.

Asimismo, nos parece interesante esta aportación porque plantea también como una de las funciones las de calidad e investigación de la formación. Una investigación que no sólo debe mejorar la propia formación, sino que se convierte en un elemento clave para el propio autoperfeccionamiento y desarrollo del formador. Esta consideración nos está acercando a una visión más humanista y reflexiva de la formación y de la figura del formador.

<b>FUNCIONES</b>	<b>MACRO-ACTIVIDADES</b>
<b>A. DIAGNÓSTICO</b>	A.1. Diagnóstico de necesidades y de demandas formativas individuales. A.2. Análisis de las demandas sociales y organizativas de la formación.
<b>B. PLANIFICACIÓN</b>	B.1. Planificación de programas de formación. B.2. Diseño de planes de acción y de sesiones de formación. B.3. Diseño de planes y producción de herramientas para el aprendizaje (nuevas tecnologías educativas).
<b>C. REALIZACIÓN</b>	C.1. Enseñanza científica, técnica y práctica. C.2. Animación y seguimiento del aprendizaje individual y en grupo. C.3. Asesoramiento y tutoría en la inserción laboral.
<b>D. EVALUACIÓN</b>	D.1. Evaluación y dirección de acciones. D.2. Evaluación de resultados y/o de competencias. D.3. Evaluación del potencial de las personas. D.4. Evaluación de las condiciones de calidad del servicio hacia el cliente o usuario.
<b>E. PROMOCIÓN</b>	E.1. Gestión de las relaciones externas con las empresas y organismos y actores locales. E.2. Promoción y marketing del servicio. E.3. Comercialización del servicio.
<b>F. CALIDAD E INVESTIGACIÓN</b>	F.1. Gestión del sistema de calidad e identificación de acciones de mejora. F.2. Investigación y desarrollo del servicio (innovación). F.3. Autoperfeccionamiento y desarrollo.
<b>G. COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN</b>	G.1. Definición de estrategias de servicio. G.2. Búsqueda de recursos humanos, tecnológicos, financieros y organizacionales. G.3. Supervisión, mantenimiento y mejora del servicio. G.4. Dirección y coordinación de los recursos humanos de la organización. G.5. Presidir la negociación con los proveedores y los clientes de los servicios.

**Tabla 4.12:** Macrofunciones asociadas a los formadores. (Dal Miglio y Tramontano, 1999:72)

La actualidad de la formación en y para el trabajo se caracteriza por los cambios acelerados y por la constante necesidad de formación para la adaptación y transformación del trabajo. Este contexto complejo exige cambios en el rol del formador, un rol que ha de cambiar porque el contexto en el que va a actuar es distinto, un contexto caracterizado por las innovaciones tecnológicas, las nuevas formas de organización del trabajo y la globalización.

Desde esta consideración, Alonso (1994) considera que el formador en la empresa no sólo ha de tener funciones relacionadas con la docencia, sino también funciones de investigación. Para la autora, en el campo de la formación en la empresa es importante la investigación en la propia acción porque supone una manera de mejorar en la propia práctica los planteamientos realizados. Si la empresa se caracteriza por los constantes cambios, la formación también debe tenerlos en cuenta e introducir las mejoras que, a partir de las reflexiones realizadas, le parezcan más oportunas. En este caso, la investigación evaluativa es muy importante de cara a asegurar la calidad de los programas de formación.

Por otra parte, Orly (1998:66) considera que los roles que deben asumir los formadores en la actualidad son complejos e integran distintas actividades. Estas actividades no se circunscriben sólo en el desarrollo de la formación, sino que van más allá, incluso, de la propia planificación de la formación. El autor caracteriza al formador como un **transformador de la cultura** en la medida que facilita la autonomía, la responsabilidad y el trabajo en equipo, como un **experto pedagógico**, porque transforma los saberes en función de las necesidades de los destinatarios y plantea indicadores para el seguimiento, como un **estratega**, en tanto que participa en el análisis de necesidades, de la planificación de la formación y de la adaptación de los objetivos y contenidos de la empresa a los trabajadores, como un **asesor** que motiva a los trabajadores que participan en formación, suscita nuevas necesidades y ayuda a la empresa y como **innovador** porque crea nuevas formas de actuación desde la formación a partir del análisis de necesidades futuras.

Esta consideración del cambio de rol del formador es compartida también por Donders (1999:50) quien afirma que las nuevas estrategias relacionadas con la formación abierta y a distancia y la utilización de nuevas técnicas informáticas, multimedia, internet ejercen un enorme impacto sobre los roles del formador. En este escenario, los roles tradicionales del formador como experto formador, instructor, organizador, líder de grupos y evaluador se transforman y se generan nuevos roles.

Desde esta consideración, y siguiendo a Donders, el formador aparece como un **gestionador de acciones individualizadas**, como un **tutor** y **consultor** y como un **mediador del aprendizaje** utilizando las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

No cabe duda que la consideración de las NTIC en los procesos de formación para y el trabajo ha transformado el papel del formador. En este caso, las posibilidades de

estas tecnologías introducidas en los procesos de trabajo y formación “*permiten liberar al formador de tareas repetitivas, estrictamente informativas dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. La tutorización, la motivación, programación, la estrategia y la evaluación toman nuevo protagonismo.* (Tejada, 2000:718).

Siguiendo con este análisis sobre el cambio de rol del formador en este contexto de las NTIC y, en concreto, en el modelo de aprendizaje centrado en el alumno que adopta la teleformación, el formador debe ajustarse, como dice Marcelo “ *a un perfil que es el resultado de sus características pedagógicas, su capacidad como animador y facilitador del aprendizaje. En fin, el formador se presenta como un profesional con distintas áreas de especialidad: diseñador de ambientes de aprendizaje, diseñador de contenidos formativos, diseñador de actividades de aprendizaje, de diseño gráfico, tutor de alumnos de forma individual y grupal, gestor de programas de formación.* (2000:789).

Como vemos estos cambios en los contextos sociolaborales también exigen cambios en los actores de la formación. Si éstos han de planificar y desarrollar la formación en nuevos escenarios es lógico que sus funciones y roles también se vean afectados por estos cambios.

Otra de las constantes en los contextos del mundo del trabajo, como hemos podido apreciar en el capítulo anterior, es la imperante necesidad de estar en un proceso de continuo cambio. Este acelerado e inevitable cambio que caracteriza actualmente el contexto socioeconómicolaboral, en el que se desarrolla la formación ocupacional, exige de formadores que adopten un rol que vaya más allá de la planificación, desarrollo y evaluación de las acciones concretas de formación en y para la empresa. Si este formador ha de formar a trabajadores, que se mueven en contextos de cambio, para que sean flexibles y polivalentes, con autonomía y responsabilidad, parece lógico que los formadores también deberán ser flexibles y polivalentes, abiertos al cambio, reflexivos, con capacidad para promover aprendizajes nuevos, en una palabra, profesionales que incluyan la reflexión, la innovación y la investigación en sus funciones como formadores. (Ferrández, 2000b).

En esta consideración del formador parece interesante aportar las ideas de Darling y otros (1999). Los autores consideran que existen tres roles asociados a los formadores que trabajan en contextos de empresa, roles en los que hay que destacar la consideración de la innovación como un elemento clave. Como se aprecia en la tabla siguiente, los distintos roles, que obedecen, no tanto a una diferenciación de actividades y tareas, sino a niveles de concreción dentro de la propia formación, nos muestra a un formador como gestor, como facilitador, como creador de cultura innovadora dentro de la organización, como asesor, consultor, mediador y como agente de cambio. .

Este planteamiento nos muestra claramente la nueva concepción del formador como un profesional innovador y creador de cultura. Esta consideración es muy importante ya que los nuevos escenarios de trabajo así lo requieren.

FILOSÓFICO	ESTRATÉGICO	OPERATIVO
Actualizador (innovador)	Facilitador en el ámbito organizacional	Facilitador de personas y equipos
Estabilizador del caos	Integrador	Formador flexible
Creador de cultura innovadora	Consejero interno del desarrollo organizacional	Consejo interno-desarrollo personal
Lider facilitador	“Confidente” organizacional	Formador/mentor
Clarificador de “mitos”	Interpretador de las implicaciones personales en los procesos de cambio en el ámbito laboral	“Modelador”
Representante de la imagen institucional	Agente de cambio	Director del aprendizaje
Facilitador de aprendizajes permanentes “iluminador”	“Influenciador	Líder de equipos
Profeta	Gestor de expectativas	Gestor de la acción

Tabla 4.13: Roles de los formadores (Darling y otros, 1999:30).

En esta línea también destacamos la propuesta realizada por Di Bartolomeo (1999), autora que destaca cuatro perfiles en la figura del formador, perfiles que se concretan en:

- El **perfil academicista**. En este perfil el formador es considerado como un academicista que abusa de su propio saber y considera al alumno como una persona pasiva y receptora del saber. El contexto concreto de actuación del formador es el aula o taller y todo el proceso se centra en él; las decisiones las toma el formador, es el responsable de las relaciones con los destinatarios y decide qué contenidos se seleccionan. La comunicación entre los miembros del grupo pasa a través de la figura del formador. Es este caso el formador se siente preparado en su materia y cree que ello basta para poder transmitirla. Gestiona la evaluación como una actividad de control y selección y casi nunca se cuestiona como formador. La colaboración con otros compañeros de trabajo es escasa ya que no existe un saber para compartir. Las tareas propias de este formador están en estrecha relación con el aula, pero, si el centro lo solicita, puede también desempeñar roles organizativos o de programación general. Este formador academicista cree que su trabajo es una cuestión de vocación.
- El **perfil tecnológico**. La actividad del formador se centra en los contenidos de la acción formativa. Los destinatarios deben aprender aquellos contenidos seleccionados por el formador y que transmite de la manera más eficaz y eficiente. La relación con los participantes es en cierto modo formal, ya que el componente afectivo no es lo fundamental. La evaluación es final y centrada en el rendimiento de los participantes, sólo se evalúan los logros conseguidos. En este caso, el formador es un experto transmisor de competencias específicas.

- El **perfil humanista** caracteriza al formador por la consideración que tienen de las necesidades, intereses y experiencias de los participantes. En este caso, el formador actúa como un facilitador y mediador del aprendizaje y donde la tutoría es esencial. El participante es considerado como una persona activa dentro del proceso de aprendizaje por lo que la participación y relación con los formadores es de tremenda importancia. El desarrollo, la reflexión y el cambio de actitudes son los elementos claves en la tarea del formador. La evaluación, en este sentido es un proceso de reflexión para mejorar el proceso.
- El **perfil crítico**. El punto de partida del formador es la consideración que muchos de los factores que determinan la calidad de la formación se encuentran en el contexto social, laboral, cultural, económico y político. El formador se muestra sensible con las características sociales y culturales de los participantes más que por las características formativas. El formador se convierte en un agente de cambio y por su papel indiscutible en la transformación de su propia acción. La reflexión, la contrastación y la innovación son procesos claves para esa transformación para lo que el formador debe estar formado. La capacidad de crítica con los problemas sociales, culturales, laborales y económicos, conjuntamente con una actitud de cambio son los pilares fundamentales para este formador.

Evidentemente que, en estos momentos de cambio, la opción más acertada es la de considerar al formador como un profesional reflexivo capaz de transformar su propia práctica y el contexto en el que actúa. Para ello será necesario el desarrollo de nuevas competencias relacionadas con el conocimiento y comprensión del contexto y con la reflexión, con la contrastación y con la innovación, además de las propias que tienen que ver con la planificación desarrollo y evaluación de las acciones de formación y todas las actividades que implica.

#### **4.4 Hacia el perfil profesional del formador de formación ocupacional: capacidades y competencias profesional.**

Con todo lo expuesto hasta ahora y considerando al formador como un profesional reflexivo e innovador, capaz de transformar su práctica siendo consciente de cómo y de qué manera el contexto social, cultural, laboral, económico afecta a su tarea como formador, debemos reparar en definir y caracterizar el perfil del formador teniendo en cuenta que su papel ha cambiado y por lo tanto se le exigen nuevas competencias, estas competencias entendidas como dice Ferrández por *el dominio de los contenidos propios del saber, saber hacer, saber estar y saber ser que conforman el perfil del trabajador para tener éxito en su empresa laboral.* (2000b:741).

El mismo autor, y siguiendo con las ideas planteadas, *El formador es un profesional que forma a personas cuyos perfiles cambian con el mero hecho del cambio social.*

*Esto le obliga a estar en constante situación de cambio: lo que servía ayer no es válido para hoy porque la tecnología, por ejemplo, encontró una nueva forma de hacer, mediante artilugios más adecuados. El formador tiene que conocer inmediatamente el artilugio, sus aplicaciones y el esquema competencial necesario para que entre en el esquema del aprendizaje para el trabajo. El formador no se entiende hoy fuera de una realidad contingente. (Ferrández, 2000b:748).*

Es evidente que estas palabras nos apuntan a un profesional con unas nuevas competencias a desarrollar porque así lo exige el contexto en el que actúa, participa y vive.

Antes de plantear una primera aproximación al perfil profesional del formador y sus competencias, es importante, aunque haya sido analizado anteriormente, reparar en algunos aspectos de nuestra realidad cambiante que, en definitiva, justifican el nuevo papel de los formadores en el contexto de la formación ocupacional. De entre los múltiples destacamos:

- La **necesidad del cambio**, lo que va a implicar un cambio de actitud en los formadores, un cambio que tendrá que ver con la flexibilidad y la polivalencia, con la innovación y la reflexión si se quiere saber estar en este contexto de cambio constante. *“El formador desde esta perspectiva, será un profesional que ha firmado un compromiso ineludible con el cambio; es decir, es un actor en el escenario de las innovaciones. Siendo este el compromiso, la sociedad tiene que disponer de actores reflexivos en la escenificación del papel que como formadores le corresponde. Sólo desde aquí, desde la liberación, la reflexión y la investigación, las acciones formativas dispondrán de profesionales capaces de impulsar sin tregua la innovación”.* (Ferrández, 1996a:50).
- La aplicación práctica de la **investigación-acción** como proceso de mejora de las propias actuaciones y como acción para la posterior transformación de la realidad concreta de trabajo. (Tejada, 2000).
- Cambios en la organización del trabajo, hacia un planteamiento de **trabajo en equipo** en el que los formadores tratan de trabajar intercambiando experiencias y solucionando problemas conjuntamente con otros formadores o trabajadores de la institución. Esta exigencia obliga a adquirir nuevas competencias sociales, de relación, comunicación, responsabilidad y autonomía.
- La existencia de **otros profesionales e instituciones**. En un momento en el que la participación de los agentes sociales y otras instituciones (empresas, colegios profesionales, talleres, centros de formación) está cada vez más presente en las políticas de formación y trabajo. El formador como agente que participan también en este contexto debe implicarse y relacionarse con todos estos profesionales porque, además, deberá establecer vínculos muy

estrechos entre los centros de formación y las empresas, entre las empresas y los sindicatos y la administración.

- La **presencia de NTIC** (nuevas tecnologías de la información y comunicación), que marcarán un nuevo papel del formador, en el que necesariamente se convertirá en un mediador del aprendizaje mediante la incorporación de otros mediadores, en este caso de estrategias metodológicas soportadas por nuevas tecnologías. El formador no sólo deberá ser un conocedor de esta tecnología, sino que además deberá saber usarla cuando sea más pertinente y saber estar en ella.

En este sentido, Attwell, G (1997:259), en el contexto del proyecto EUROPROF y según los resultados de esta investigación en el contexto español, plantea tres tendencias de cambio, en relación con las competencias de los formadores:

- Mayor implicación y cooperación entre formadores internos y externos para lo que se necesita ser competente en:
  - La identificación de las necesidades de formación.
  - El diseño de acciones y estrategias adaptadas a las estrategias de desarrollo organizacional.
  - La meticulosa planificación de los procesos de formación.
  - La anticipación a las necesidades de trabajo.
  - Relación con escuelas especializadas o centros de formación inicial.
  - La evaluación de la calidad y el control de las estrategias y acciones.
  - Participación de los sindicatos en los procesos de formación.
- La creciente necesidad de calidad y de sistemas de evaluación en el mercado de la formación para una mayor clarificación, efectividad e igualdad de oportunidades.
- Establecimiento de un modelo de formación de formadores de acuerdo a las siguientes necesidades:
  - Superación del determinismo tecnológico en la identificación de las necesidades y requerimientos.
  - La capacidad de autonomía y autodesarrollo de los participantes.

- La apreciación del conocimiento del proceso de trabajo como la base para organizar el proceso de formación continua.
- La integración entre las estrategias de formación de la empresa y las necesidades de desarrollo organizacional.
- Coherencia entre políticas de formación continua y modelos de gestión de recursos humanos.
- Integración entre programas de formación y desarrollo local y regional.
- Buscar un nuevo profesionalismo.

El mismo autor plantea cuatro áreas esenciales de competencias del formador. Este profesional ha de ser competente en: (1997:262)

- El conocimiento y la comprensión del cambio en la vida del trabajo y en la sociedad.
- Experto en asuntos ocupacionales y habilidad para aplicarlo en la planificación, implementación y evaluación a través de diferentes estrategias curriculares y pedagógicas.
- Autorreflexión e investigación de sus propios planteamientos, actividades, de las actividades de los participantes, de los cambios en el trabajo personal y social, conocimiento relacionado con la formación ocupacional y las nuevas estrategias pedagógicas y curriculares para el autodesarrollo y el desarrollo de la dirección del aprendizaje.

Para Dal Miglio y Tramontano (1999:70-71), los formadores del futuro deberán estar preparados para:

- Desarrollar y transferir saber-hacer a personas y a empresas.
- Profesionalizar conjugando una especialización técnica con competencias polivalentes y herramientas para conducir el cambio.
- Realizar proyectos estableciendo vínculos activos entre los actores de la formación y del contexto (empresas, institutos, universidades, etc).
- Vincular procesos que integren subsistemas /escuela –taller, empresa-centro de formación-universidad.
- Otorgar más importancia a las ideas, informaciones y elementos culturales en un mundo cada vez más preocupado por las disciplinas.
- Desarrollar y poner en marcha programas de formación permanente.

- Optimizar la combinación de recursos técnicos, profesionales, económicos en función de los objetivos de formación y de los procesos de aprendizaje.

Esta aportación de Dal Miglio y Tramontano nos plantea una idea importante en relación con el nuevo papel de los formadores: la necesidad de hablar de competencias culturales del formador. Estas competencias van más allá de los propios contenidos culturales que ha de enseñar. El formador ha de estar y participar de la cultura en la que vive, una cultura que se convierte en elemento de aprendizaje constante.

Para Martins (1999), como puede apreciarse en la tabla siguiente, las competencias esenciales del formador se diferencian en competencias de naturaleza psicológica y por competencias de naturaleza técnica y pedagógica. Si se observa con detalle el conjunto de competencias que el autor pone de manifiesto comprobamos la importancia que otorga al conocimiento y comprensión de los aspectos contextuales de la formación. No sólo es importante conocer el contexto para adecuar las acciones de formación sino como un elemento clave para integrarse y participar en él. Este es un aspecto muy importante si asumimos al formador como un profesional que reflexiona y participa en el contexto para lograr también su transformación.

COMPETENCIAS DE NATURALEZA PSICOLÓGICA	COMPETENCIAS DE NATURALEZA TÉCNICA Y PEDAGÓGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “Saber ser” en situación profesional en el puesto de trabajo, en la empresa/organización, sobre el mercado de trabajo.</li> <li>▪ Poseer una facilidad de comunicación, lo que implica una comunicación interpersonal, espíritu de dirección, estabilidad emocional, autocrítica, sentido ético, personal y profesional, etc.</li> <li>▪ Tener capacidad de reflexión del trabajo realizado, capacidad de análisis, síntesis, de planificación de organización, de creatividad, de flexibilidad, de iniciativa y de apertura al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser capaz de comprender e integrarse en el contexto próximo del ejercicio de su actividad, la población activa, el mundo del trabajo y los sistemas de formación, la familia profesional, los perfiles profesionales, los procesos de aprendizaje, etc.</li> <li>▪ Ser capaz de adaptarse y actuar en contextos de organización y diferentes grupos de participantes.</li> <li>▪ Ser capaz de planificar y de preparar las secuencias de formación (para los individuos y para los grupos), analizar el contexto específico: objetivos, programa, perfiles de entrada y de salida, condiciones de realización de la acción, estructura de los contenidos, seleccionar los métodos y estrategias didácticas,, elaborar los instrumentos de evaluación, etc.</li> <li>▪ Ser capaz de dirigir y llevar a cabo los procesos formativos y el aprendizaje en los grupos de formación y esencialmente de desarrollar los contenidos, desarrollar la comunicación en el grupo, dinamizarlo, etc.</li> <li>▪ Ser capaz de desarrollar una evaluación del proceso formativo y también una evaluación final y global.</li> <li>▪ Ser capaz de evaluar la eficacia de la formación y sobre todo de evaluar el método de formación y participar en la evaluación de impacto de la formación sobre las actuaciones profesionales.</li> </ul>

Tabla 4.14: Las competencias del formador. (Martins, 1999:81).

Por otra parte, Liang (1999) nos plantea cuatro competencias generales en el perfil del formador:

- **Competencias comunicativas**, de comunicación oral y escrita, habilidades personales, de asesoramiento, consulta, trabajo en equipo, de atención al cliente y habilidades y conocimientos en una perspectiva transcultural.
- **Competencias de dirección y organización**, referidas a la comprensión de las realidades de trabajo y de las dinámicas organizativas. Se incluye, también, capacidades para el desarrollo de presupuestos, selección de personal, dirección de proyectos, trabajo en situaciones de conflicto e implementación de soluciones no formativas.
- **Competencias de diseño instruccional**. Estas competencias incluyen: el análisis de necesidades formativas, el diseño instructivo y el desarrollo, la

evaluación de la actuación del formador y de las estrategias y materiales de formación.

- **Competencias en investigación.** Competencias en la recopilación, tratamiento, análisis y valoración de datos referidos a la formación y el trabajo.

Este análisis, realizado hasta ahora, nos apunta hacia una concepción del formador más reflexivo, más vinculado a la organización en la que participa y más integrado en el contexto sociolaboral en el que necesariamente tienen que participar activamente. Es esa participación activa y su capacidad crítica y reflexiva la que propiciará procesos de innovación hacia la transformación de la realidad.

Retomando la idea de conjunto de saberes, en consonancia con Le Boterf (1994,1996) que alude a saber combinatorio desde una aproximación sistémica y dinámica, asumimos la competencia como la movilización o activación de varios tipos de saberes y en una situación y en un contexto dado:

- Saberes teóricos (saber comprender, saber interpretar)
- Saberes procedimentales (saber como proceder)
- Saber-hacer procedimentales (saber proceder, saber operar)
- Saber-hacer experienciales (Saber y hacer, saber y ver)
- Saber hacer sociales (saberse comportar, saber conducir)
- Saber hacer cognitivos (Saber tratar la información, saber razonar, saber lo que se hace, saber aprender, saber desaprender).

Desde esta consideración de las competencias como una interrelación de múltiples saberes y de las exigencias de nuevas competencias del formador como resultado de cambios constantes en el contexto del mundo del trabajo, nos permite plantear las competencias, que según nuestra opinión, deberían adquirir los formadores, competencias que se concretan en:

- **Competencias culturales y contextuales:** El formador que trabaja hoy en un contexto sociolaboral económico y cultural tan complejo, tan cambiante y multicultural necesita un dominio de conocimientos propios de esa realidad contextual, del trabajo, de las formas de organización del trabajo, de los agentes sociales, de la movilidad laboral, de la incidencia de una sociedad globalizada en los procesos de formación de trabajo, de los procesos migratorios y sus repercusiones, sociales, laborales y culturales, de la tecnología, del desempleo. Al respecto es interesante plantear los resultados de una investigación del Grupo CIFO (2000), sobre el perfil del Formador de Formación Profesional y Ocupación, en relación con el

conocimiento que poseían de esa realidad sociolaboral en la que actúan. En este caso, en una escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo), tanto formadores (F) como directivos (D) valoraban su nivel de conocimiento respecto las temáticas propuestas. En ésta sólo se ilustran algunas de las temáticas.

	F	D
1. Movilidad laboral.	3,0	2,7
2. Programas europeos de formación.	2,5	1,8
3. Información obrera.	2,6	2,5
4. Tecnología y cambio.	3,2	3
5. Tecnología y paro.	3	2,6
6. Educación para el paro	2,9	2,3
7. Agentes sociales.	2,7	2,5

**Tabla 4.15:** Nivel de conocimientos sobre el contexto, Formadores-directivos. (CIFO, 1999:337).

Los datos son contundentes: el dominio de conocimientos contextuales hoy por hoy es mínimo. Esta consideración tiene repercusiones directas en la formación ya que difícilmente el formador tendrá elementos para la organización y diseño de estrategias metodológicas que hagan referencia a las problemáticas actuales relacionadas con el trabajo. Pero además, su capacidad de reflexión y contrastación en su práctica y sobre su práctica se verá condicionada por la falta de referentes, en este caso, de referentes contextuales. De ahí la importancia de la adquisición de competencias contextuales.

- **Competencias en el uso y creación de nuevas tecnologías para la formación:** El formador en la actualidad no puede quedarse al margen de la tecnología que se introduce también en su campo de actuación. Este formador deberá tener unas competencias concretas para el uso de estos medios dentro de la estrategia metodológica que considere más oportuna. Conocer las posibilidades que permiten los medios así como los condicionantes que supone dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje facilitará la elección de los mismos. Pero en este caso no es suficiente con estas competencias, sino que el formador debería continuar investigando sobre otras tecnologías. Como dice Ferrández (1996b) *el formador tiene que poseer competencias general en el uso procedimental de los medios y recursos tecnológicos, ampliándolo en lo posible al también uso procedimental de otros recursos que, en circunstancias determinadas, garantizan mayor posibilidad de que las estrategias metodológicas sean multivariadas.*(1996b:57) y continua el autor insistiendo en la idea de que *si el formador sabe lo máximo de las posibilidades, funcionamiento y estructura de los medios tecnológicos; sabe hacerlo funcionar adecuadamente; sabe estar entre esos medios y es capaz de hacer más saber sobre el medio aumentará la calidad de su acción mediadora.* (1996b:61).

- **Competencias de diagnóstico:** El formador debe conocer y analizar el contexto sociolaboral de los participantes, y debe analizar las necesidades individuales y sociales porque de ellas se desencadenan los objetivos de la formación. Si esta realidad se desconoce, posiblemente los programas no respondan a necesidades de formación sino a otro tipo de intereses o expectativas o motivaciones. El formador debe saber detectar las necesidades que provienen de los individuos y las que provienen de la sociedad, debe saber utilizar los procedimientos e instrumentos para su evaluación, pero además ha de tener una actitud constante de revisión y análisis de las mismas. Interpretar los problemas para buscar las soluciones más pertinentes requiere también de saberes y procedimientos para comprender esos problemas y traducirlos en cuestiones formativas o no formativas, y, por supuesto, hay que tener una capacidad para resolver conflictos y convertirlos en funcionales. Las competencias para caracterizar y diagnosticar a los grupos destinatario, de incidencia y diana, porque ese diagnóstico como dice Ferrández (2000), constituye la *primera base del diseño curricular*. (2000:751).
- **Competencias de planificación y desarrollo de la formación:** Estas competencias, quizás de las más planteadas en la literatura como competencias centrales del formador, contemplan el saber de los elementos didácticos y psicopedagógicos para el aprendizaje de adultos en contextos de trabajo. La formación que orquesta el formador se realiza en contextos del mundo productivo y con adultos. Es evidente, que el formador ha de saber como aprende el adulto pero también organizar y diseñar las estrategias metodológicas adecuadas a esa realidad laboral y de aprendizaje adulto. Los saberes en cuanto a didáctica y psicopedagogía del aprendizaje adulto son inapelables. Pero no es suficiente con este saber, sino que se necesitan procedimientos para acercar la realidad del trabajo a los aprendizajes de los trabajadores, para la selección y secuenciación de los contenidos de acuerdo con el contexto laboral, en la utilización de las técnicas e instrumentos para la evaluación formativa y para la elección de estrategias metodológicas y medios didácticos. Todo ello acompañado de una actitud de búsqueda de nuevas estrategias metodológicas y nuevas maneras de relación entre el formador y los grupos de aprendizaje.
- **Competencias de evaluación:** La mejora de las acciones de formación, de los aprendizajes de los trabajadores y la mejora de la propia actuación no son posibles si no se articulan procesos de evaluación. Para ello, es necesaria la incuestionable competencia de saber que implica un proceso de evaluación, qué instrumentos, qué agentes, qué modelos son los que mejor se ajustan a la realidad en la que se actúa, el saber procedimental de utilización de estrategias, técnicas e instrumentos para una evaluación fiable, válida y pertinente. Asimismo, es muy importante asumir una cultura evaluativa y no sólo de los participantes y sus logros, sino de los

programas que se diseñan, desarrollan y los impactos que producen en la práctica de los formados. Sólo con la implementación de este tipo de evaluación podremos valorar la calidad de la formación que realizamos, una calidad que dependerá de la propia actuación de los formadores, objeto también de evaluación, de la propia organización y coordinación de la formación, sin perder de vista que la evaluación ha de ser formativa para todos los elementos intervinientes en las acciones de formación en y para el empleo.

- Competencias **de reflexión y contrastación**: La reflexión en la acción y sobre la acción son procesos que permiten la continua revisión y mejora de lo que realizamos. Ahora bien para realizar esos procesos, que, también se convertirán en los ejes para orquestar la formación continua del formador, no es suficiente con las actitudes de querer hacerlo sino que se necesitan los procedimientos y estrategias para saber cómo realizar en nuestro contexto de trabajo este tipo de reflexión y contrastación. Una reflexión y contrastación que necesita de referentes teóricos y contextuales, para lo que las competencias anteriores son de vital importancia *“El formador tiene que aprender a contrastar lo que va consiguiendo con la realidad laboral que se va modificando. Este aprendizaje le permite estar en constante evaluación continua, en la que el referente, no son los propósitos propuestos en el curriculum diseñado, sino que es la situación laboral y su demanda inacabada de perfiles concretos. También será un buen actor de la reflexión, tanto durante el proceso de enseñanza, como desde ella, una vez aconteció.* (Ferrández, 2000b:748).
- Competencias **de innovación**: El formador debe convertirse en un agente de cambio, porque éste es inevitable en su realidad de actuación. Para ello se necesitan adquirir competencias para saber adoptar, adaptar o introducir desde abajo innovaciones, hay que comprender muy bien que implican los procesos de innovación y como debemos desarrollarlos. Evidentemente que nadie nace con un espíritu innovador, sino que, como tantas cosas, se aprende. En este caso deberemos desarrollar actitudes de apertura al cambio y flexibilidad para introducir las innovaciones que sean oportunas. *La contrastación y la reflexión son los medios adecuados para vivir profesionalmente en la innovación, de acuerdo con la realidad y a las necesidades que van surgiendo en la familia profesional, primero, y en el perfil concreto, después”.* (Ferrández, 2000b:748).
- Competencias de **investigación**: Para el formador es muy importante investigar en su propia acción como mecanismo de nuevos planteamientos. Para ello es necesario la formación y la adquisición de saberes y de procedimientos y estrategias para implicar en las actuaciones diarias estos procesos de investigación en la propia acción. El formador debe desarrollar actitudes de crítica constante para esa búsqueda de nuevas actuaciones *“La investigación es un aval incuestionable de la eterna búsqueda de*

*adecuación a la realidad, del mismo modo que se constituye en garantía de innovación. (Ferrández, 2000b:757).*

- Competencias en **organización y gestión**: El formador como un miembro más de la institución participa activamente en su organización y gestión, no sólo en su contexto concreto de aula o taller, sino que se implica en otras funciones que atañen a la propia organización y gestión de la formación. Sus competencias sobre gestión del tiempo, sobre organización de recursos materiales y funcionales son necesarias para garantizar una adecuada participación activa en este contexto institucional. Entre sus competencias a este nivel es importante destacar las propias del Marketing y la administración de la propia formación. Sin querer debemos volver a las ideas de Ferrández (2000) cuando afirmaba: *“nunca he sido partidario de quien gerencia y administra la institución formativa está por principio alejado de la práctica formativa. Tampoco, en este caso, admito con facilidad que el formador sea un experto alejado de la práctica laboral, sino que todo ha de moverse en un circuito interprofesional: producción, investigación, dirección, gestión y formación. Y no es así es difícil tomar decisiones, aunque se piense que el organizador puede disponer de expertos que le ayuden a tomarlas. (2000b:753).*

Estas competencias que deberán adquirir los formadores necesitan capacidades de: **autocrítica**, capacidad de **flexibilidad** y de apertura al cambio, de **tolerancia**, capacidad de **adaptaciones a las situaciones imprevistas**, capacidad de **iniciativa**, **toma de decisiones y responsabilidad**, capacidad de **trabajo autónomo** y **poder-autonomía para actuar**, capacidad de **trabajo en equipo**, de **autopereccionamiento**, capacidad de **compromiso ético profesional**, capacidad **creativa** y capacidad **comunicativa**.

Este acotamiento de competencias y capacidades del formador es de gran utilidad en el diseño de la formación de formadores, fundamentalmente para la selección y secuenciación de sus contenidos de formación, así como para la orquestación de las estrategias metodológicas. Además, el perfil también debería de ser uno de los referentes para la evaluación, tanto del programa como de la certificación de las competencias, en este caso, de las competencias del formador.

## **4.5 La formación inicial y continua de los formadores.**

Al igual que en la introducción de este capítulo y el apartado anterior, aflora de nuevo el problema de la diversidad en cuanto a la formación de los formadores, tanto inicial como continua. De hecho, es difícil tratar de uniformar o concretar la formación que se dispensa a estos profesionales, dada la heterogeneidad de roles, funciones y competencias de los mismos, a lo que hay que añadir el ámbito específico donde desempeña su actividad profesional

Si reparamos en el contexto general de la Comunidad Europea, podemos encontrar otras variantes de formación inicial del formador.

En el *caso alemán*, sistema dual, como en cualquier modelo de formación en alternancia, hay que diferenciar entre los formadores de escuelas profesionales y los formadores en la empresa. En el primer caso, teniendo presente que existen muchas diferencias en la concepción, organización e impartición entre los diferentes “Landers”, el acuerdo marco sobre formación señala que pueden ejercer profesionalmente, en la enseñanza profesional, aquellas personas que hayan adquirido unos estudios cualificados en la formación de enseñantes para el nivel secundario superior. Existen diferentes especializaciones que se pueden profundizar con cursos en dominios particulares. Todos estos cursos, esencialmente teóricos, se complementan por una materia general y cursos obligatorios específicos en ciencias de la educación. Todo ello lleva al examen final de Estado; posteriormente existe un período de prácticas de dos años. Una vez superada esta formación, el enseñante tiene el derecho para ser admitido en una institución escolar, aunque su nivel de formación es necesariamente vinculante.

Si se trata de los formadores en centros de trabajo, teniendo presente que son trabajadores cualificados y que conocen las profesiones o dominios para los que forman, su formación es dispensada en la propia empresa. De cara a la uniformidad en la formación existen acuerdos (Reglamento sobre la aptitud de los formadores derivado de la recomendación adoptada en 1992 por el Comité Ejecutivo del Instituto Alemán de Formación Profesional), para llegar a cualificar a estas personas, considerándose la necesidad de un examen clave para garantizar la formación inicial de estos profesionales. Normalmente existen cursos previos a esta acreditación para la adquisición de los conocimientos de pedagogía profesional y del trabajo, cuyo tiempo total gira en torno a 120 horas.

En *Francia*, los formadores de FP comienzan una formación inicial una vez que han superado el concurso de entrada en un instituto universitario de formación de maestros (IUFM). Las pruebas se articulan sobre la base de tests de rendimiento y de aptitudes. Para acceder a este instituto es necesario estar en posesión de una licencia universitaria o diploma equivalente. La formación se realiza durante dos años. El primero es de formación teórica pedagógico-profesional y el segundo lo es de formación en la práctica pedagógica, que incluye estancias en centros de formación profesional.

En *Inglaterra*, dada igualmente la heterogeneidad de formadores, se aprecia cómo solamente los formadores de las escuelas profesionales son los que deben tener legalmente una cualificación para enseñar. Esta se obtiene a través de dos sistemas: a) superando la formación del “Bachelor de Educación” (cuatro años), b) licencia en una materia o especialidad (nivel superior), más un certificado de educación postuniversitaria. El resto de las variantes reciben igualmente una formación específica de acuerdo a sus necesidades en centros acreditados, privados o públicos.

En *Holanda*, es fundamentalmente el PTH (Pedagogisch Technische Hogeschool), máximo organismo competente en formación inicial y continua de los profesionales de Formación Profesional y Ocupacional. Por lo que se refiere a los primeros, cabe destacar una formación inicial a tiempo completo de 4 años de duración que habilita a los graduados para trabajar en formación profesional (diploma de enseñanza profesional) y resultan altamente cualificados para enseñar tanto la teoría como la práctica en educación secundaria y técnica (LB, junior y MBO, senior). Los contenidos se organizan en torno al 25 % de materias pedagógicas, 10 % de ciencias exactas (matemáticas, informática y física, básicamente), 40 % de materias técnicas, tanto prácticas como teóricas, 5% de estudios sociales y filosóficos; a todo ello hay que añadir un 20 % de entrenamiento práctico en la industria.

#### **4.5.1 Formación inicial del formador de FO.**

Aún es más confusa e imprecisa la situación de formación inicial de los formadores de FO. Como en el caso anterior, la exigencia se centra en la titulación específica (nivel universitario o medio, según especialidades), en la materia a impartir cuando se trata de formadores permanentes del INEM, aunque después del concurso se realice una formación de carácter psicopedagógico.

Por lo que se refiere a las comunidades autónomas y en concreto Cataluña, no existe una normativa que exija a los formadores a recibir una formación inicial previa al ejercicio de su actividad como formador en el contexto de la formación ocupacional, tanto inicial como continua. De hecho, los participantes a los cursos que realiza la UPC (Universidad Politécnica de Cataluña), en convenio con el Departament de Treball de la Generalitat de Cataluña, son formadores que están ejerciendo como formadores. Casi todos los que asisten a este tipo de formación tienen experiencia como formadores. En este caso, si que podemos afirmar que no existe una formación inicial de formadores como tal pero si que es cierto que la formación continua realizada no cuenta con formadores con una formación inicial en materia psicopedagógica y contextual, si que la tienen, por otra parte, en materia técnica.

En otros ámbitos públicos o privados (centros asociados, entidades colaboradoras, etc.), no existe tampoco una normativa sobre el particular, y, por tanto, su formación inicial puede ser muy diversa, según el tipo de enseñanza que impartan y las condiciones específicas fijadas por cada centro de formación o centro de trabajo.

Si reparamos en nuestro entorno europeo se puede prácticamente verificar el mismo estado de cosas, caracterizándose la realidad por la ausencia de informaciones precisas relativas a los dispositivos de formación de formadores. En la mayoría de los casos, esta formación se basa en la experiencia profesional, más algunos cursos específicos de carácter pedagógico (50 a 500 horas), aunque existe un alto número de formadores sin estos requisitos, eso sí, con un alto nivel de titulación (ingeniería, maestría, licenciatura, etc. en la especialidad a impartir).

La situación alemana y holandesa se diferencian de lo anterior por cuanto se sigue exigiendo el diploma de formador a partir de una experiencia de tres años y reconocido a escala estatal. (CEDEFOP; 1996)

En esta misma dirección, se van apuntando otras soluciones en aras a una cierta uniformización de la acreditación inicial de formadores en los distintos países, con organismos o entidades reconocidas para ello (INEM -Instituto Nacional de Empleo- en España o -Departament de Treball-, en el caso de Cataluña, u otros centros privados certificados, Training Agency en Inglaterra, el PTH -Instituto Técnico Pedagógico- en Holanda, Sindicatos y patronales u otras instituciones -AIF Asociación Italiana de formadores, etc. en Italia, IEFP -Instituto para el Empleo y la Formación Profesional, en Portugal etc.). Todos ellos están preocupados y ocupados en una formación inicial de los formadores en torno a las competencias esenciales para desarrollar la formación ocupacional, tanto en centros de formación como en el trabajo.

#### ***4.5.2 Formación continua del formador.***

En España, los programas, cursos y actividades de formación continua de los formadores se caracteriza por su diversificación y falta de estructuración. Esta formación continua es muy diversa porque la oferta así lo es. Esta formación la realizan, actualmente en el contexto catalán, algunas empresas privadas, entre ellas, distintas consultoras de formación que diseñan y desarrollan programas de formación de formadores, las universidades que ofertan bajo modalidades de cursos o postgrados y masters y algunas organizaciones no lucrativas. En cualquier caso, cabe considerar que la formación que ofertan tienen que ver con:

- Mejora de las técnicas pedagógicas (por ejemplo: metodología, ayuda pedagógica, evaluación, programación, dinámica de grupos, motivación etc.)
- Actualización científico-técnica sobre la especialidad que se ejerce.
- Conocimiento y utilización de las NTIC (nuevas tecnologías de la información y la comunicación) en los procesos de formación y trabajo
- Diagnóstico y detección de necesidades, organización y gestión de la formación y evaluación de la formación. En este caso, sólo en algunos postgrados y master, sobre todos aquellos que se desarrollan en Universidades, principalmente.

En lo que concierne al desarrollo de tecnologías y sistemas de comunicación, existe un gran esfuerzo no sólo para evitar que los saberes de los formadores queden obsoletos, sino también, de manera muy positiva, para ayudar a estos profesionales a estar al día del saber técnico, de la informática, nuevas tecnologías, etc.

A modo de ejemplo, algunos de los programas de formación de formadores, ofertados por empresas privadas, sobre todo consultoras de formación, organizados por módulos independientes y dirigidos a distintos profesionales de la formación en función de su estatus dentro de la institución de formación; responsables, formadores y formadores ocasionales, suelen tener una duración de 20 a 60 horas y se centran en temáticas como las siguientes:

- Planificación de la formación, análisis de necesidades, gestión de la formación, seguimiento y evaluación de las acciones de formación dirigidas a responsables de formación o coordinadores de formación
- Formación de formadores, sólo dirigida a formadores y se trabajan los contenidos relativos al diseño de acciones de formación concretas, desarrollo y impartición de la formación, dinámica de grupos, motivación y evaluación de los aprendizajes.
- Diseño y impartición de acción concretas en el puesto de trabajo: métodos y recursos pedagógicos en el puesto de trabajo, tutorización y asesoramiento del aprendizaje en el puesto, dirigidos especialmente para formadores ocasionales. La duración de este tipo de acciones suele ser muy corta, de 16 a 20 horas.

Además de la oferta general de formación, pública y privada, existe la posibilidad de participar en los programas de formación para el empleo propuestos por el INEM u otras instituciones, que cubren prácticamente todos los dominios y todas las especialidades técnicas y profesionales.

La situación europea es muy similar pero, aun así, creemos oportuno introducir algunos comentarios como elemento comparativos.

Para el **contexto alemán**, la formación continua de los formadores la realizan las empresas. Sus seminarios internos destinados a los formadores se centran en sus situaciones cotidianas y próximas a su realidad concreta. Son, sobre todo, las grandes empresas las que proponen la formación de los formadores combinado la formación continua, la gestión del personal y las nuevas formas de organización del trabajo. En este caso, los grupos de trabajo, en lo que se refiere a la elaboración de materiales didácticos e innovaciones en metodologías de enseñanza son las estrategias y contenidos de este tipo de modalidades de formación continua de formadores dentro de la empresa.

Por lo que se refiere otros contextos europeos como **Francia, Italia e Inglaterra**, la formación inicial de formadores no es obligatoria para el ejercicio como formador y son las empresas las que organizan acciones de formación internas en funciones de las necesidades concretas que van surgiendo. Es una formación que, básicamente, se centra en la adquisición de técnicas, instrumentos y recursos pedagógicos que mejoren las competencias de los formadores en el desarrollo de la formación.

En el Instituto de empleo y formación profesional de **Portugal** (IEFP) (Martins, 1999) elaboran una propuesta de programa de formación del formador de 90 horas de duración y va dirigido a todos los formadores potenciales o aquellos que ejercen su actividad como formadores en el instituto de empleo y formación profesional, en centros de formación profesional, centros municipales, asociaciones patronales o sindicales o en otro tipo de instituciones reconocidas. La propuesta que realizan la podemos ver detallada en el siguiente cuadro.

	<b>A. Marco orientado hacia la comprensión global del proceso formativo y hacia el desarrollo de competencias personales e interrelacionales en el contexto de la formación</b>	<b>Duración</b>
A1	El formador hacia los sistemas y los contextos de formación	7,5 h
A2	Factores y métodos de aprendizaje	4,5 h
A3	Comunicación y animación de grupos	6 h
A4	Métodos y técnicas pedagógicas.	6 h
	<b>B. Marco operativo orientado hacia la adquisición de competencias técnicas entendiendo que la formación tiene su componente operativo.</b>	
B1	Objetivos pedagógicos	3 h
B2	Evaluación del aprendizaje	3 h
B3	Recursos didácticos	9 h
B4	Planificación de la formación	1,5 h
B5	Seguimiento y evaluación de la formación.	3 h
	<b>C. Marco práctico, orientado hacia una movilización de competencias, desarrollados a lo largo de los procesos pedagógicos, a través de prácticas simuladas.</b>	
C1	Plan de secuencia	6 h
C2	Simulación pedagógica (inicial y final)	30 h
C3	Propuesta de intervención pedagógica.	3 h

**Cuadro 4.1:** Secuencia de contenidos tiempos en un programa de formación de formadores. (Martins, 1999:83).

<b>4</b>	<b>EL FORMADOR EN EL CONTEXTO DE LA FORMACIÓN OCUPACIONAL. ....</b>	<b>142</b>
4.1	INTRODUCCIÓN. ....	142
4.2	LA FIGURA DEL FORMADOR.....	143
4.2.1	<i>Conceptualización.</i> ....	143
4.2.2	<i>Tipologías</i> .....	147
4.3	LAS TAREAS, FUNCIONES, ROLES Y COMPETENCIAS DEL FORMADOR. ....	161
4.4	HACIA EL PERFIL PROFESIONAL DEL FORMADOR DE FORMACIÓN OCUPACIONAL: CAPACIDADES Y COMPETENCIAS PROFESIONAL. ....	176
4.5	LA FORMACIÓN INICIAL Y CONTINUA DE LOS FORMADORES. ....	186
4.5.1	<i>Formación inicial del formador de FO.</i> ....	188
4.5.2	<i>Formación continua del formador.</i> .....	189

#### INDICE DE TABLAS.

Tabla 4.1:	Tipologías de formadores en el contexto Francés (a partir de Cedefop, 1996). ....	149
Tabla 4.2:	Tipologías de formadores en el contexto alemán. (a partir de CEDEFOP, 1996a) .....	151
Tabla 4.3:	Tipologías de formadores en el contexto Inglés (a partir de CEDEFOP, 1996a).....	153
Tabla 4.4:	Tipologías de formadores en el contexto italiano (a partir de CEDEFOP, 1996b) .....	154
Tabla 4.5:	Unidades de competencia del responsable de formación (a partir del INEM, 1996) .....	163
Tabla 4.6:	Listado de capacidades del responsable de formación (a partir del INEM, 1996) .....	164
Tabla 4.7:	Unidades de competencia del formador (a partir de INEM, 1996) .....	165
Tabla 4.8:	Relación de capacidades del formador (a partir de INEM, 1996). ....	166
Tabla 4.9:	Unidades de competencia del tutor (a partir del INEM, 1996).....	167
Tabla 4.10:	Listado de capacidades del tutor (a partir del INEM, 1996).....	167
Tabla 4.11:	Dominios de acción y tareas de los formadores en la empresa. (Selka, 2000:40) .....	171
Tabla 4.12:	Macrofunciones asociadas a los formadores. (Dal Miglio y Tramontano, 1999:72).....	172
Tabla 4.13:	Roles de los formadores (Darling y otros, 1999:30).....	175
Tabla 4.14:	Las competencias del formador. (Martins, 1999:81).....	181
Tabla 4.15:	Nivel de conocimientos sobre el contexto, Formadores-directivos. (CIFO, 1999:337). ....	183

#### INDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 4.1:	Los actores de la formación en los diferentes contextos y funciones (CIFO, 2000: 127) .....	160
--------------	---	-----

#### INDICE DE FIGURAS.

Figura 4.1:	Familia Profesional de formadores. (Fonseca, 2000:23).....	157
Figura 4.2:	Dominios de actividad de los formadores. (Gérard, 2000:23). ....	169