

5.- EL FORMADOR DE FORMACIÓN CONTINUA

5.1.- Introducción

El presente capítulo propone una caracterización del profesional de la formación continua. Aunque hacemos especial referencia a la figura del formador, la literatura analizada nos pone de manifiesto diferentes perfiles específicos que se interrelacionan entre sí y que manifiestan diferencias en ocasiones no muy significativas. Insistimos, en primer lugar, en que el término formador que utilizamos en este trabajo es extenso y asume los diferentes perfiles específicos que puedan considerarse. Ese es nuestro punto de partida a la hora de considerar al formador.

“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, de conceptualizar, 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, los niveles y modalidades de formación, las especialidades, los materiales que deben emplear o diseñar, la diversidad de los grupos destinatarios, no hacen sino añadir complejidad a una ‘profesión’ nueva y no perfilada en la mayor parte de sus competencias.” (Jiménez, 1996a: 307).

Concretando la figura profesional del formador, bajo el referente concreto de la formación continua, tenemos ya una primera especificidad que, tratándose del profesional de la formación, debemos considerar en su justa medida atendiendo a varios aspectos que merecen ser analizados. Inicialmente, podemos recurrir a Dupont y Reis (1991: 8 y ss.), que identifican una serie de problemáticas específicas que afectan a la actuación del formador de formación continua:

1. Los formadores en este contexto están representados por diversos agentes cuyo acceso a la profesión o profesiones de la formación no está reglamentado. Además, la formación es prácticamente inexistente cuando incide en responsables de la formación en las empresas⁴³.
2. Los formadores en este contexto, deben asumir mayor iniciativa y autonomía, en tanto que ejercen sus funciones en organizaciones que deben ofrecer respuestas adaptadas a las exigencias que se plantean.
3. En el interior de la empresa, o a iniciativa de ésta, es donde se producen gran parte de las acciones de formación continua. La evolución de las

⁴³ El aludir a responsables de formación no es, para los citados autores, una referencia a un perfil profesional concreto en el contexto de la formación.

profesiones de la formación en este contexto supone reparar en varios aspectos: a) la existencia de una función específica relacionada con la gestión de la formación; b) la tendencia a recurrir a servicios externos de formación; c) la combinación de las funciones de formación con otras actividades directivas, técnicas o de gestión; d) el incremento de formadores ocasionales, externos y/o internos; e) el interés creciente por la organización del trabajo en cuanto a su relación con la formación; f) la descentralización de la formación en el sí de la empresa; g) el interés creciente de la empresa por la formación, como elemento estratégico dentro de la política de la empresa, junto con una creciente sensibilidad pedagógica en las diversas formas que puede tomar, sobre todo en las acciones integradas en el trabajo.

Con ello, no queremos incidir en que la profesión o las profesiones de la formación sean, por sí mismas, problemáticas. Lo es su análisis por diferentes razones:

- ¿Es el formador un profesional? De manera específica, ¿tiene sentido hablar de un profesional de la formación continua?
- ¿Hasta qué punto tiene sentido estudiar las profesiones de la formación haciendo especial énfasis en su diferenciación? Es decir, ¿por qué acontece en la literatura sobre la formación dedicar un apartado al análisis de los diferentes perfiles profesionales?
- Los roles, funciones, competencias, actividades, etc. del profesional de la formación, ¿están suficientemente compartidos? Además, ¿hacia dónde evolucionan?
- ¿Hacia dónde se orienta la formación del formador? ¿Se está dando la paradoja de ser los formadores, los profesionales con una formación más deficitaria?
- ¿Cuál es el futuro de la cualificación de los formadores?

Todas estas preguntas intentaremos responderlas a lo largo del presente capítulo. No obstante, antes de iniciar el proceso de análisis, queremos aclarar inicialmente qué entendemos por “formador de formación continua”.

El formador de formación continua es el profesional de la formación relacionada con el mundo del trabajo. Por tanto, **su referente puede ser tanto profesional como ocupacional**. De manera específica desarrolla su actividad en el campo de la formación continua. Por tanto, no consideramos al formador que desarrolla su actividad bajo los planteamientos que impone la formación inicial (ocupacional o profesional), entendida desde el mundo del trabajo.

Su ámbito de trabajo educativo es el **no formal**. Por tanto, no se encuentra ubicado en el sistema educativo, aunque considere, como punto de partida para la planificación de las acciones formativas, la educación de base y la formación inicial que pueda darse en el sistema educativo. Aunque ubicado en el ámbito de la educación no formal, puede participar en acciones educativas tanto regladas como no regladas.

Por lo que a destinatarios se refiere, el formador de formación continua dirige su actuación a los **adultos que se encuentran en el momento vital profesional**. Por tanto, aquellos que desarrollan actividades de trabajo y que requieren de acciones formativas variadas de carácter profesional u ocupacional. En este sentido, es el formador **en** la empresa, en el empleo o en el trabajo. No obstante, en ocasiones también es el formador que se implica profesionalmente en acciones de formación **para** la empresa, trabajo o empleo.

5.2.- El formador de formación continua como profesional

No es nuestra intención en este capítulo indagar en la profesionalidad, profesionalismo y profesionalización del formador haciendo un análisis en profundidad de estos conceptos⁴⁴. Lo que particularmente nos interesa es verificar las características definitorias de un profesional, para indagar hasta qué punto el formador los es, apuntando como hipótesis de partida que realmente puede ser considerado como profesional. Este interés es más una necesidad, por cuanto que evaluar las competencias profesionales, como veremos, es una de las fases en el análisis del profesionalismo.

Para Le Boterf (1999b), el profesional es la persona que sabe gestionar una situación profesional compleja. Así, opta por una definición que asocia el profesionalismo a la competencia. Su propuesta pasa por explicitar los diferentes componentes que caracterizan a un profesional:

- Sabe proceder de manera pertinente, más allá de lo prescrito, en un contexto o situación determinada.

⁴⁴ Podemos recurrir a Wittorski (1998: 69), que nos ofrece las siguientes definiciones de los conceptos apuntados. **Profesionalidad**: *Conjunto de competencias reconocidas socialmente y que caracterizan a una profesión*. **Profesionalismo**: *Eficacia en la puesta en marcha de la profesionalidad (en base a criterios fijados por la organización)*. **Profesionalización**: *Proceso de producción de las competencias que caracterizan a una profesión*.

- Sabe combinar recursos personales y del entorno, movilizándolos de la mejor manera posible, en un determinado contexto
- Sabe transferir sus recursos personales a las situaciones que el contexto requiere.
- Sabe aprender de la experiencia y aprender a aprender.
- Sabe comprometerse con su tarea y en la relación profesional con los demás.

Además de asociar el profesionalismo con la competencia (profesional), el citado autor enumera otros componentes de la profesionalidad que afectan al modo de proceder profesional, y que complementan lo anteriormente apuntado:

- *“Una **identidad profesional** que da sentido a la construcción y mantenimiento de competencias.*
- *Una **ética profesional** que orienta las prácticas y las decisiones.*
- ***Ejes de profesionalismo** que orientan la construcción y organización del corpus de conocimientos y competencias.*
- *Una **variedad de recursos y de experiencias** que permiten disponer de **esquemas operacionales movilizables** en situaciones diversas.*
- *Una capacidad de **reflexión** y de **distancia crítica** en referencia a representaciones, competencias, recursos, maneras de proceder y de aprender. El **saber de la práctica** se completa y se orienta con el **saber sobre la práctica.**”*
- *Un **reconocimiento** en el contexto profesional.” (Le Boterf: 1999b: 115)*

Desde otra perspectiva, Roche (1999a) repara en cinco dimensiones que delimitan la profesionalización. Intentaremos apuntar en la propuesta, algunos aspectos que nos parecen ser interesantes desde la perspectiva del formador.

- **Dimensión económica.** Entendiendo que el profesional es aquel que vive de su actividad de trabajo. Bajo esta dimensión, el profesional es el que vive del producto de su trabajo, desarrollando un sentimiento de pertenencia a una organización profesional. La profesionalización contribuirá, pues, a forjar en el profesional una identidad socio-profesional por el trabajo remunerado.
- **Dimensión ético-filosófica.** Establece un vínculo entre la contribución social de la persona al trabajo y su compensación. Por ello, el profesional debe interiorizar una serie de normas de carácter deontológico, que colocan el acto profesional como un intercambio entre una contribución social de calidad y una remuneración.

- **Dimensión sociológica.** El profesional debe convencer al público y a los poderes públicos, de la existencia de una necesidad social a satisfacer mediante su actividad, de la existencia de un saber organizado, complejo y suficientemente objetivo y transmisible, y de la existencia de una ética profesional. Así, el profesional debe garantizar a la sociedad el dominio de determinados conocimientos, la asunción de una ética profesional, la consideración del cliente o usuario y la asunción de responsabilidades. Como contraprestación al servicio ofertado a la sociedad, el profesional reivindica un estatus y la inscripción en una actividad específica y delimitada en relación a otras y que está socialmente reconocida.
- **Dimensión psicológica.** Pone al profesional como aquél que debe gestionar situaciones complejas. Como bien apunta Le Boterf (1999a), debe combinar los diferentes recursos personales con los del entorno para proceder con competencia. Ello supone al profesional poner en marcha estrategias, inventar y crear y tomar decisiones en situaciones profesionales complejas. Es en esta dimensión donde la profesionalidad de formador es más débil. Por una parte, la tendencia formalizadora hace del formador un ejecutor de decisiones tomadas en instancias superiores (administraciones, otros profesionales, etc.). Por otra, el débil dominio de los recursos personales y del entorno, le suelen hacer poco competente para gestionar con pertinencia en los contextos educativos y de formación haciendo de este profesional un profesional poco competente en el sentido a que aludimos.
- **Dimensión pedagógica.** El profesional precisa de una preparación específica que debe combinar una formación diversificada de alto nivel con una formación que le permita el contacto con la realidad de la actividad profesional. En el caso del formador profesional, la preparación para ejercer su actividad goza de “mala salud”. Fundamentalmente es la experiencia la que acredita la profesionalidad de un formador que, junto con su consideración de especialista, hacen que la empresa lo considere como un buen profesional. No obstante, a menudo se olvidan aspectos psicopedagógicos que son necesarios y que no son tomados en consideración hasta que el mismo profesional debe enfrentarse a los problemas. Por ello, la formación del formador parece ser reactiva; es decir, resultado de unas necesidades que se han manifestado y que, por tanto, debe satisfacer de manera rápida para solucionar los problemas que se le presentan.

Los formadores se encuentran con la necesidad de desarrollar su profesionalidad; es decir, de seguir un proceso de profesionalización que les permita actuar como tales. No obstante, la profesión de formador presenta una serie de características peculiares que deben ser tenidas en cuenta si lo que se pretende es afrontar el desarrollo profesional de los formadores.

Para McCullough (1987) el desarrollo profesional de los formadores debe considerar lo siguiente:

- La de la formación es una profesión relativamente reciente.
- Los cambios en este ámbito profesional son continuos.
- Por coherencia, si hay un desarrollo de otras profesiones, la del profesional de la formación también debe ser así por el impacto que sobre la calidad tiene la actuación del formador.

Es en relación con la calidad que Proença (1991) defiende la profesionalidad del formador. La calidad de la formación debe garantizarse, entre otros aspectos, mediante el desarrollo de la profesionalidad del formador. Dicho desarrollo pasa, para el citado autor, por la consideración de tres aspectos fundamentales:

- El reconocimiento de su actividad, tanto si es a tiempo completo como parcial y que se concreta en el reconocimiento del derecho a la negociación y a la garantía de empleo.
- La obligatoriedad de una formación inicial de carácter técnico y pedagógico centrada en la formación de adultos.
- La necesidad de una formación continua de formadores que permita adaptar la cualificación a los nuevos retos del contexto.

Así, el formador está en un proceso de profesionalización que debe permitirle la consideración como profesional (Bergenhengowen, 1996). Por ello, y atendiendo a dicho proceso, Gérard (1999) especifica varias etapas en la profesionalización de los formadores:

1. Identificación de actividades y tareas específicas del sector.
2. Sector económico propio.
3. Reivindicación de la autonomía y del reconocimiento social.
4. La disponibilidad de un corpus de conocimientos que puede transmitirse mediante acciones de formación.
5. La ética profesional.

Algunos comentarios a las fases apuntadas por Gérard nos permitirán ahondar en el análisis de las características del formador como profesional.

Desde la perspectiva del formador de formación continua, lo específico del formador está en su actividad⁴⁵. Aún enmarcándose en el ámbito específico de la formación, su grupo destinatario es el de los adultos. Si a ello sumamos lo específico de los adultos en activo u ocupados, podemos considerar que las funciones ejercidas por este profesional son específicas, concretas y, en cierto modo delimitadas. No podemos obviar que, como profesional, aunque se enmarque en una familia profesional amplia (la de la educación), dispone de funciones, tareas y competencias específicas. Por otra parte, siendo su contexto de actuación delimitado (empresas, organizaciones de formación, etc.), estas actividades son aún más específicas.

El de la formación y, de manera específica, el de la formación continua, constituye un sector económico *per se*. Tanto los recursos financieros⁴⁶ como el número de acciones realizadas y los agentes de la formación que en las mismas se implican, justifican la existencia de un profesionalismo específico.

La reivindicación y el reconocimiento de estos profesionales puede constatarse en Europa. Así, por ejemplo, en Francia, las confederaciones sindicales disponen de secciones específicas de los asalariados de los formadores de formación continua. Por otra parte, la existencia de asociaciones profesionales que defienden intereses colectivos es otro ejemplo. La distinción de diferentes roles o funciones que pueden atribuirse a estos profesionales es otro indicador. La existencia de redes no sólo a nivel nacional, sino también a nivel Europeo e internacional son un claro ejemplo⁴⁷.

El corpus de conocimientos para estos profesionales se constata. El impacto de las nuevas tecnologías, la relación entre formación y puestos de trabajo y la calidad son probablemente los tres elementos que más caracterizan este impacto.

⁴⁵ El autor citado así lo apunta. No obstante, no quisiéramos parcelar el discurso sobre el profesionalismo del formador especificando en exceso los ámbitos de actuación. Hablar del formador de formación continua desde la perspectiva de su profesionalidad no supone desconsiderar que éste profesional es, antes que nada, formador y, por tanto, comparte la profesión con otras figuras que desde perfiles profesionales específicos actúan en contextos diferentes a los que el formador de formación continua debe tener como referente.

⁴⁶ En 1998, el presupuesto total de subvenciones para la formación continua alcanzó los 189.335 millones de pesetas (Cámaras de Comercio, 2000). Si a ello añadimos las inversiones realizadas por las empresas en formación continua y las realizadas por los trabajadores, podemos concluir que el de la formación es un sector económico propio que, además continua creciendo.

⁴⁷ El CEDEFOP está trabajando activamente en la profesionalización de los formadores. En este sentido, genera publicaciones, investigaciones, encuentros y otras acciones tanto a nivel europeo como a nivel nacional. La red de formación de formadores del CEDEFOP (TTNet) está desarrollándose en España bajo el auspicio del INEM. A nivel internacional, podemos destacar los trabajos de la ASTD (American Association of Training and Development) así como los trabajos que en América Latina desarrolla el CINTERFOR (OIT) en lo que se refiere a los profesionales de la formación.

La profesionalización, que pasa por disponer de un código ético, cuenta con algunos problemas. Aún que existen reflexiones al respecto (Bergenhengowen, 1996), no puede hablarse de un código deontológico claro y compartido por y para los profesionales de la formación.

Otra propuesta, complementaria a la anterior es la que nos ofrecen Nijhorf y De Rijk (1997) cuando distinguen cuatro estadios en el proceso de desarrollo de una profesión:

1. **Concentración** de tareas. Etapa inicial en la que se delimitan las tareas, actividades, roles, funciones y competencias de una profesión que le servirán posteriormente al profesional. En esta etapa inicial, los profesionales que comparten un determinado campo ejercen tareas, actividades, funciones y competencias muy variadas y dispersas.
2. **Diferenciación** respecto a otras profesiones. Etapa en la que los profesionales de un determinado campo buscan las diferencias entre otros profesionales con el fin de delimitar claramente la profesión que ejercen. Asimismo, los autores plantean que es en éste momento cuando surge la formación vinculada a la profesión.
3. **Estandarización** de la profesión. Se refiere a las normas, más o menos extensas, en función de cada contexto, que delimitan a una profesión en lo que a funciones, competencias, campos de actividad se refiere.
4. **Proliferación** de la profesión. La última etapa está representada por el papel que la profesión y, por extensión, sus profesionales, brindan a la sociedad.

Con relación a esta propuesta, podemos decir que los profesionales de la formación (incluyendo sus especialidades, como puede ser la formación continua) han cubierto el primer estadio, parcialmente el segundo y entramos de lleno, sobretodo en el contexto europeo, en la fase de estandarización. El reto pues, al decir de los citados autores y a nuestro entender está en la proliferación de la profesión; es decir, en el papel que estos profesionales pueden y deben brindar a la sociedad, así como el reconocimiento que deben lograr.

No obstante, el proceso de profesionalización del formador no es fácil. Además de lo apuntado, podemos destacar algunas debilidades que afectan a dicho proceso (Shaw, 1995; Gerard, 1999 y Tagliaferro, 1999):

- Las funciones de la formación son permeables. Esto, por supuesto, dificulta la profesionalidad. En ocasiones, y para formadores de formación continua en la empresa, es habitual el traslado de las acciones de la formación a la producción. Muchos mandos intermedios o jefes de departamento asumen

las tareas de la formación sin que estén debidamente preparados para ello. Así, el intrusismo profesional es un elemento a considerar cuando se ejerce la profesión sin disponer de una formación adecuada. Ello conlleva dos tendencias contrapuestas: la sobrevaloración de la formación por no considerar medidas no formativas (Navío, 1998) o la infravaloración de la misma por no atender a unos niveles de calidad mínimos

- El empleo de los formadores es, en la mayoría de los casos, precario. Tanto si nos ubicamos en el terreno de la empresa como en el terreno de los organismos que proporcionan formación continua nos encontramos con lo siguiente. Los formadores no se estabilizan siendo poco viable y probable la construcción o desarrollo de una competencia colectiva y tendiéndose más hacia el desarrollo de la competencia individual. En las empresas, los formadores suelen cambiar muy a menudo de puesto de trabajo. Estos aspectos dificultan la profesionalización por la dependencia de estos profesionales del mercado. Además, el formador se encuentra entre un ejercicio profesional como asalariado de una empresa u organismo de formación o como un profesional liberal (por ejemplo, consultor) que no es trabajador sino proveedor de un cliente (por ejemplo, empresa u organismo de formación).
- Otro de los aspectos débiles de los formadores es el de su formación. Curiosamente, la formación de los formadores es fundamentalmente continua sin demandarse una formación inicial⁴⁸. Aunque esto no es una debilidad por sí misma, sí que deberá considerarse en los procesos de formación el elenco experiencial que estos profesionales aportan a los procesos de formación.

Thibault (1997) destaca, además, que uno de los problemas básicos en la profesionalización de los formadores está en la falta de una formación acorde con sus necesidades. Aunque las ofertas son variadas, la dispersión es considerable: numerosas ofertas parcelizadas que no permiten distinguir los conocimientos habilidades y actitudes, valores y normas que deben poseer los formadores⁴⁹.

⁴⁸ Debemos aclarar que no es continua para el formador, por ser a menudo su primera formación. Es continua desde el punto de vista de los programas que se planifican. Así, los programas de formación de formadores suelen considerar que los participantes (formadores) acuden a la formación con un elenco experiencia más o menos significativo.

⁴⁹ La constatación que hace la autora desde la perspectiva francesa puede constatarse en nuestro contexto. En España, un primer análisis de las ofertas de formación de formadores dejan entrever que gran parte de las acciones son puntuales (por ejemplo, 20 horas) diversificando en extremo las tareas del formador y, por consiguiente, diversificando el ámbito profesional en un conjunto inacabable de profesionales como constataremos más adelante.

5.3.- Figuras profesionales en el contexto de la formación continua

La literatura de la formación profesional y ocupacional, tanto en sus especificaciones inicial y continua, tiende a identificar figuras o tipologías profesionales de un campo que, como hemos apuntado en el anterior apartado, está en proceso de configurar su profesionalidad. El contexto europeo ha sido especialmente sensible a aclarar el campo de la formación en lo que se refiere a la racionalización de las distintas figuras profesionales que se ven implicadas en los procesos formativos.

Dupont y Reis (1991) justifican la necesidad de abordar las figuras profesionales de la formación por entender que el término “formador” se ha convertido en algo bastante genérico que designa a agentes y profesiones muy diferentes.

Con ello, analizaremos a continuación algunas figuras profesionales que desde diferentes contextos se proponen, con el ánimo de concluir en una propuesta acorde con lo que en este trabajo se pretende: apuntar las competencias profesionales del formador de formación continua.

Evans y otras (1990) identifican, como resultado de una investigación avalada por el CEDEFOP en el Reino Unido, tres tipologías de formadores en el contexto de la empresa:

- **Directores de formación.** Su responsabilidad está en la gestión de la formación en la empresa y en la gestión de los programas. La tendencia detectada en el estudio es que este profesional es un “experto en formación” más que un “experto empresarial”.
- **Coordinadores de formación.** Es el profesional encargado de coordinar las diferentes acciones formativas que se desarrollan en una empresa. La relación mantenida con el Director de formación es estrecha llegando a la situación de que, sobretudo en empresas de menor tamaño, esta responsabilidad es compartida con la de dirección.
- **Formadores.** Son los encargados del desarrollo de los programas. Aunque participen en su planificación, deben velar por la apropiada transmisión y transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes en el puesto de trabajo.

Además, las citadas autoras, consideran que estos profesionales (directores, coordinadores y formadores) pueden ejercer su tarea a tiempo completo o parcial.

Ello dependerá de varios factores: el tamaño de la empresa, el tipo de negocio y la consideración que, desde la empresa se tenga de la formación.

Cuando el Director de formación ejerce su tarea a tiempo parcial, combina la dirección de la formación con otros aspectos de recursos humanos: selección, reclutamiento, personal, etc. El Coordinador, como en el caso anterior, puede combinar su tarea con otras en el marco de un departamento que alberga la formación. El formador, por otra parte, suele ser, cuando ejerce su actividad de manera temporal, un trabajador especializado que, en ocasiones actúa como formador.

Para Dupont y Reis (1991) una primera distinción que puede establecerse en el estudio de la figura o figuras profesionales de la formación es la distinción entre formadores a jornada completa y formadores ocasionales. No obstante, los citados autores abundan en la primera distinción proponiendo cinco figuras específicas:

- **Los enseñantes y profesores (enseñanzas técnicas y profesionales).** Grupo característico de la formación profesional inicial. Como norma general, esta condición profesional se adquiere mediante una formación superior. Se ocupan de impartir aspectos teóricos que son los que justifican su dedicación fundamental a la docencia. Aunque está vinculado fundamentalmente al centro de formación, cada vez más se extiende la necesidad de colaborar con las empresas. No obstante, el desconocimiento del contexto laboral dificulta las colaboraciones que se puedan establecer. Las tendencias en la evolución de estos profesionales está orientada hacia la mejora de los aspectos didácticos que les competen y en la mayor vinculación con el mundo laboral.
- **Los formadores a jornada completa.** Grupo profesional formado por los especialistas en una materia o expertos que disponen de experiencia en la empresa. Han cambiado de profesión ejerciendo una nueva actividad profesional como es la formación. Pueden ejercer su actividad dentro de la formación profesional inicial o continua. Este perfil profesional no está muy presente en la empresa en la actualidad por el riesgo de apartarse demasiado de la realidad productiva. La tendencia en la evolución de estos profesionales se centra en la mejora de su formación pedagógica para afrontar los nuevos retos que la formación en el contexto profesional le depara (formación y organización del trabajo, nuevas tecnologías, apoyo al autoaprendizaje, etc.).
- **Los formadores a jornada parcial y los formadores ocasionales.** Son los formadores más presentes en la formación profesional continua, aunque asumen también la formación de jóvenes en procesos de alternancia. Su especialidad en una materia coincide en este caso con una actividad profesional que es su principal fuente de trabajo, siendo la formación la

secundaria. Pueden, como manifestaban Méhaut y Delcourt (1995), combinar acciones de formación explícitas con acciones implícitas en los contextos de trabajo asumiendo una función de acompañamiento al proceso de aprendizaje. Sus necesidades de formación son, como en el caso anterior, de naturaleza pedagógica. Además, se enfrentan a un escaso reconocimiento de la función de formador. Por ello, cuando ejercen estas actividades, lo pueden hacer sin convencimiento y sin reconocimiento explícito (promoción, remuneración, etc.) por parte de la empresa.

- **Los especialistas en concepción pedagógica y concepción de la formación.** Son los formadores expertos que diseñan productos y útiles pedagógicos sobre la base de dos premisas básicas: la individualización de los procesos formativos y el empleo de nuevas tecnologías. Además de diseñar productos son expertos en concepción y evaluación de métodos de formación y en procesos de evaluación de necesidades. Puesto que las tareas que realizan son tremendamente específicas, la complejidad de las mismas aumenta en relación con los otros perfiles analizados. La evolución de las profesiones de la formación provoca que éste perfil se desarrolle de manera más específica tomando sentido en los contextos de trabajo.
- **Los especialistas y técnicos en gestión de formación.** Estos especialistas pueden centrarse básicamente en el plan de formación o ser también responsables de la gestión de medidas específicas. Podemos aceptar que este perfil está generalizándose en las empresas combinándose en dedicaciones exclusivas u ocasionales que, en cualquiera de los casos, responde a la importancia que la formación tiene como valor estratégico en la empresa. No se trata de agentes que intervienen directamente en la formación, sino que sus funciones se relacionan más con las tareas de gestión de la formación. En sus especificaciones más avanzadas suele realizar la gestión de los recursos humanos. Lo particular de este perfil está en acercar los objetivos de la empresa a las acciones de formación. Para ello, debe velar por la adecuada consideración de las necesidades (individuales y sociales) desarrollando las acciones más precisas para su satisfacción. La evolución de este profesional es clave tanto por el sentido que tiene en el desarrollo de la formación en la empresa, como por la necesidad que tiene de una formación adecuada a su desarrollo profesional.

Germe (1991) considera tres grupos profesionales implicados en la formación:

1. **Especialistas y técnicos en la gestión de la formación.** Son los que definen las necesidades de formación, organizan las acciones, las evalúan, investigan y tratan con los organismos de formación. Pueden desarrollar sus funciones en la empresa o en instituciones que le ofrecen formación.

2. **Formadores y enseñantes.** Son los que realizan las acciones de formación aunque pueden asumir tareas complementarias: planificación de planes, programas y cursos o elaboración de materiales.
3. **Formadores ocasionales o a tiempo parcial.** Son los que combinan su tarea de formación, habitualmente secundaria, con otra en el sí de la empresa.

Hedegaard y otros (1991) proponen las siguientes tipologías de formadores:

- **Formadores profesionales** (profesores) de formación profesional y de formación complementaria. Son los profesionales encargados de la formación para el mercado de trabajo y, de manera más precisa, para la empresa. La dedicación de estos profesionales es a tiempo completo.
- **Responsables de la formación en las empresas.** Son los encargados de la formación práctica realizada en las empresas por los alumnos de formación profesional, de la formación del personal recientemente contratado y de la formación de los trabajadores en activo. Su vinculación con la formación puede ser variada y puede distinguirse en tres tipos de formadores: a) el *director de formación* se ocupa de la planificación, organización y administración de la formación; b) el *formador dedicado* emplea la mayor parte de su jornada a tareas de formación; y c) el *formador integrado* combina su trabajo principal en la producción con algunas tareas relacionadas con la formación.

Proença (1991) distingue tres tipos de formadores en el contexto genérico de la formación profesional:

1. Los **profesores**, con competencias universitarias, que desarrollan su actividad en el contexto de la formación profesional inicial.
2. Los **formadores a tiempo completo**, procedentes de una profesión técnica, desarrollan su actividad en el contexto amplio de la formación profesional haciendo hincapié en los contextos de trabajo reales.
3. Los **formadores a tiempo parcial**, que combinan su actividad profesional básica con la formación.

El documento de síntesis elaborado por la Comisión Europea en 1995 a raíz de los logros del programa EUROTECNET (Comisión Europea, 1995), se plantean tres concepciones que hacen referencia a las misiones generales de los formadores de formación profesional. Asumiendo la importancia que la organización del trabajo tiene para el desarrollo de la profesión de formador, las tres concepciones que presentan, aunque de manera separada, no son excluyentes pudiéndose presentar en

una misma persona. Lo más significativo de la propuesta es, en cualquier caso, que recoge la idea de cambio en lo que en la actualidad le incumbe a un formador en el contexto profesional. Adaptando la propuesta al contexto de la formación profesional continua tenemos lo siguiente:

1. **El formador como instructor.** Las misiones de este profesional son las siguientes: a) en función de la evaluación de necesidades, debe seleccionar la modalidad de organización de la formación más adecuada. Por lo general, se enfrenta a menudo con demandas y no con necesidades que deba priorizar o considerar desde un punto de vista más complejo; b) debe definir el contexto interno o externo a la empresa en el que la formación se llevará a cabo; c) diseño y desarrollo de la formación seleccionando las estrategias didácticas más adecuadas; d) diseño del material didáctico necesario; e) formación de los formadores técnicos en lo que se refiere a contenido psicopedagógicos; f) evaluación de la formación.

Además, debe atender a dos premisas básicas: la característica de los sistemas de educación no formal y las características de los destinatarios; esto es, adultos en proceso de formación profesional.

Por otra parte, esta concepción del formador atiende a un formador que puede combinar su tarea con otras propias del proceso de producción de bienes o servicios. Un formador instructor puede ser un supervisor, encargado o mando que combina su tarea operativa y de mando con la propia de un formador. De manera complementaria, el formador instructor puede ser un profesional cuya tarea se la formación de manera exclusiva. Es en este caso cuando toman sentido la totalidad de misiones especificadas.

2. **El formador como director de formación.** Esta concepción de formador se corresponde con una idea de la formación que se mezcla con los procesos de trabajo en las organizaciones. El formador no sólo debe ser un profesional que imparta formación sino que, además, la gestione. En este sentido su misión profesional pasa por lo siguiente: a) vincular las demandas o necesidades estratégicas con las acciones de formación; b) disponer de una visión amplia de la organización del trabajo que permita la vinculación de las acciones formativas con las no formativas; c) elaborar planes de formación que puedan concretarse en programas y proyectos específicos; d) definir la relación entre la formación durante y fuera del trabajo; e) proporcionar el tipo de formación más adecuada en función de las necesidades individuales y sociales; f) verificar la transferencia de la formación al trabajo y, para ello, vincular las acciones de formación con las de trabajo.
3. **El formador como consejero encargado de enmarcar la formación en base al eje de la organización.** Estamos ante una concepción del formador

que más bien recuerda a un consultor. En este sentido, el formador asume su rol de consejero y de guía, aunque sin resolver los déficits de competencia en base a acciones concretas propuestas por él mismo. Así, sus tareas se diversifican y, en cierto modo, se complementan con las anteriormente expuestas: a) integración de la política de formación en la política institucional; b) integración y/u orientación de los diferentes estamentos o departamentos hacia la formación; c) diseño de procesos de formación abiertos y flexibles; d) vinculación de la formación con la organización del trabajo y viceversa; e) utilización de lo cotidiano (experiencias, acciones, problemas, etc.) como base para el desarrollo de las acciones de formación; f) asistencia y tutoría a los trabajadores en lo que hace referencia a sus necesidades formativas; g) evaluación de los efectos de la formación y su impacto en la organización.

En una investigación realizada en el contexto español, Rubio (1996) identificó cuatro tipologías profesionales relacionadas directamente con la formación en el contexto de empresa:

- **Responsable/Director de formación.** Es un profesional que posee una visión global de la formación en todos sus aspectos: pedagógico, financiero, organizativo, etc., abarcando sus competencias campos diversos. Es el encargado de la dirección comercial, técnica y administrativa del departamento de formación, estableciendo las directrices del departamento en base a los objetivos de la empresa. Puede desarrollar su tarea en empresas cuyo cometido principal no es la formación o en organismos de formación que ofrecen acciones estandarizadas o acciones acordes con contextos particulares.
- **Coordinador/Técnico de formación.** Es un profesional que se dedica a la formación coordinando y organizando acciones muy específicas. En cierto sentido es un gestor de formación a diferentes niveles: técnico, pedagógico, económico, etc. por lo que se sitúa en una escala inferior a la que ocupa el responsable de formación en una empresa, administración u organismo de formación. Con ello, el coordinador no es sólo un ejecutor de determinadas decisiones, sino que constantemente debe innovar e investigar en torno a las posibilidades de la formación.
- **Formador.** Es el profesional que realiza su trabajo en el desarrollo de la formación. Es este desarrollo el que constituye su responsabilidad principal dependiendo, en la empresa o en los organismos de formación, del responsable y del coordinador, si lo hubiera. El formador suele ser un especialista que se caracteriza por su experticia en los contenidos a desarrollar. Ello debe llevarle también a dominar los aspectos pedagógicos que debe poner en juego junto con los contenidos.

- **Consultor de formación.** Es un profesional de la formación que está al margen de la estructura de la empresa en la que interviene. Su situación habitual es la de un profesional que, individualmente o en una empresa, ofrece servicios de formación a otras organizaciones. Su principal tarea está en el asesoramiento a otras empresas en materia de formación.

Jiménez (1998) distingue cuatro tipologías básicas de profesionales de la formación que pueden ser consideradas en el contexto de la formación profesional continua:

1. **Responsable/Director de formación.** Habitualmente es un directivo cuyas funciones tienen que ver con la dirección de un departamento o área de formación, organizando las diferentes actividades formativas en la organización así como garantizando su rentabilidad y calidad. Las tareas que suele desarrollar este profesional están relacionadas con la organización y la planificación de la formación, sobre todo en lo que hace referencia al establecimiento de la política formativa en la institución.
2. **Coordinador/Técnico/Animador de formación.** En la escala jerárquica de una organización, esta responsabilidad recae en los mandos intermedios. Sus funciones básicas están centradas en la coordinación y el seguimiento de las acciones formativas. Suele asumir la tarea de la formación de formadores, su asesoramiento y contratación. Además, selecciona a los participantes que deberán implicarse en las diferentes realizaciones formativas.
3. **Formador.** Es un técnico cuya función básica es la de impartir la formación. Para ello, debe atender tanto a la planificación, al desarrollo y a la evaluación de las acciones de formación.
4. **Consultor/Asesor de formación.** Puede ser técnico, mando intermedio o directivo. Sus funciones son diversas centrándose en todo el proceso pero haciendo especial énfasis en las acciones contextualizadas sean más o menos extensas.

Darling y otros (1999) identifican cuatro tipos de formadores:

- Los que trabajan en una institución de formación y que se dedican exclusivamente a la formación.
- Los que proveen formación a empresas, sea cual sea la naturaleza de su negocio, y que se dedican exclusivamente a la formación.
- Los que proveen formación a empresas asumiendo un rol de consultor más centrado en la impartición de la formación.

- Los Directivos o Mandos Intermedios que incorporan en sus funciones, responsabilidades y tareas las propias de la formación. Estos directivos pueden serlo de formación (normalmente en instituciones de formación o en empresas que disponen de dicho departamento o área) o de otros menesteres que se combinan con la formación (por ejemplo, en pequeñas o medianas empresas).

Las Cámaras de Comercio (2000), en el contexto español, aluden a varias premisas que deben considerarse a la hora de establecer las diferentes figuras profesionales del formador. En primer lugar hacen referencia a la necesidad de que cualquier profesional de la formación debe, ante todo, ser capaz de diseñar en todas sus fases las actividades formativas. Por otra parte, la variedad de escenarios en los que debe actuar hace que sus funciones se diversifiquen y evolucionen rápidamente. Finalmente, apuntan, en con relación a lo anterior, el impacto de las nuevas tecnologías que aportan innovaciones a los procesos de gestión de la actividad formativa.

Con lo dicho, proponen las siguientes figuras profesionales:

- **Formador:** Sintetiza la esencia de la profesión constituyendo el núcleo sobre el que debe desarrollarse la competencia profesional de otros perfiles relacionados con la formación.
- **Formador-gestor:** Profesional que tiene funciones específicas sobre la gestión de la propia actividad y de la actividad de las personas que la llevan a cabo y que con él colaboran.
- **Formador-consultor:** Figura profesional ceñida al ejercicio libre de la profesión a nivel individual o en el contexto de una organización que presta servicios de asesoramiento a empresas

EPISE (2000) distingue diferentes tipologías de formadores en el contexto de la formación en la empresa:

- **Formadores a tiempo completo.** Aquellos cuya actividad principal en la empresa está relacionada con la formación.
- **Formadores a tiempo parcial.** Empleados comprometidos oficialmente con la formación que es combinada con otras actividades.
- **Formadores ocasionales.** Empleados con habilidades especializadas que pueden ser un recurso eficaz para la formación.

En la propuesta de EPISE, que diferencia los formadores a tiempo parcial de los formadores ocasionales, se añade que la diferencia está en el dominio de la

formación que suelen tener los formadores a tiempo parcial, mientras que los ocasionales tienen fundamentalmente un dominio de contenido por el hecho de ser especialistas. Debemos añadir que, aunque ocasionales, la ocasión no sólo debe estar en el contenido, sino también en el dominio psicopedagógico necesario para la que formación, en el contexto empresarial, sea considerada en su justa medida y como un recurso al que recurrir cuando determinadas necesidades (formativas) aparecen.

Ferrández y otros (2000: 129 y ss.) proponen tres tipologías profesionales relacionadas con la formación:

1. **El responsable de formación.** Es el profesional de la formación que actúa en dos campos de intervención diferenciales: el pedagógico-didáctico y el pedagógico-organizativo. En el primero se ocupa de actividades orientadas a la elaboración de planes de formación (detección de necesidades, formulación de objetivos, diseño de estrategias metodológicas, determinación de la temporalización y diseño de evaluación). En el segundo realiza acciones muy diversas que se relacionan con la negociación con los distintos agentes intervinientes en los procesos de formación, relación con las fuentes de financiación, establecimiento de las condiciones de certificación y de validación de la formación, la asesoría y la orientación en el proceso de planificación organizativa. Lo más destacable de este profesional es la inexistencia de una relación directa con los grupos de aprendizaje.

Existen diferentes roles asociados a los responsables de formación que, en función del contexto, pueden llegar a diferentes roles especializados o a estar todos presentes en la figura del responsable:

Los *managers*, cuya función principal es la relación con el exterior (del organismo de formación o empresa) y con la dirección de la empresa.

Los *organizadores de la formación*, dependientes del responsable de formación, mantienen relaciones con consultoras y asesoras internas o externas, coordinando las diferentes fases del proceso de formación.

Los *expertos en ingeniería de la formación* son los responsables del desarrollo de nuevos productos y de la utilización de nuevas tecnologías.

Los *programadores* tienen la misión de diseñar la formación a partir de la evaluación de necesidades. Así, define las fases y momentos de la formación teniendo en cuenta las características de dicha formación, de los participantes, de las necesidades y de los objetivos y contenidos.

Los *asistentes de formación* respaldan al responsable de formación en lo que a los aspectos didácticos se refiere.

Los *animadores de formación* son los encargados del desarrollo de la formación y, por tanto, deben poseer un conocimiento suficientemente amplio del contexto en el que actúan.

Los *técnicos de formación* desarrollan las tareas atribuidas a los organizadores, expertos y programadores de formación. Por tanto, sus funciones son variadas abarcando un amplio espectro de tareas.

2. **El formador como instructor-enseñante-profesor.** Es el profesional de la formación encargado de realizar la formación propiamente dicha. En este sentido, puede considerarse que es el elemento clave de la programación, proceso y evaluación de las acciones formativas. Desde el específico y amplio ámbito de lo no formal, actúa tanto en las acciones iniciales como en las continuas o permanentes. Asimismo, su referente puede ser más general (profesional) o más concreto (ocupacional).
3. **Otros roles asociados a los anteriores.** Destacan los autores dos tipos de profesionales que mantienen tareas específicas y propias respecto a los responsables de formación y a los formadores propiamente dichos. Aunque participan en estrecha colaboración con los anteriores profesionales descritos, sus características específicas merecen ser tenidas en cuenta. Los roles a los que hacen referencia son el formador a tiempo parcial y el tutor. Obviaremos la figura del tutor por estar orientada a la formación inicial y nos centraremos en la figura del formador ocasional y a tiempo parcial por estar presente en las acciones de formación continua.

Los *formadores a tiempo parcial* y los *formadores ocasionales* son aquellos especialistas en una materia o campo de actividad. Su actividad se desarrolla fundamentalmente en el puesto de trabajo. Suelen ser seleccionados entre los trabajadores y empleados utilizando criterios muy dispares: experiencia, cualificación profesional, competencia comunicativa, etc. Así, su tarea en la empresa o centro de trabajo es doble: por una parte, atienden a su trabajo diario en la organización de producción o de prestación de servicio. Por otra, actúan puntualmente como formadores.

Gérard (2000) nos propone una distinción de dos tipos de profesionales que actúan en el contexto de la empresa: el tutor⁵⁰ y el formador. De manera genérica propone lo siguiente:

⁵⁰ Aunque comúnmente la figura del tutor suele asociarse a procesos de formación inicial en alternancia (caso del sistema dual alemán), destacamos la propuesta de la autora con tener semejanzas competenciales

- El **tutor** es un asalariado designado por el empleador (o el mismo empleador) para formar a una persona en la empresa, en el puesto de trabajo. Ejerce su actividad como complemento de su trabajo habitual en la empresa y su acción pedagógica está condicionada por dicha actividad y por la empresa. La relación entre tutor y aprendiz suele ser 1:1 o 1:3.
- El **formador** es externo del contexto de trabajo y desarrolla la actividad en un lugar destinado de manera específica a la formación. Sea formador a tiempo completo o parcial, el número de participantes en el proceso suele ser mayor de los que participan en el proceso junto al tutor.

Las diferentes propuestas consideradas son sintetizadas en el cuadro 5.1. Para cada una de ellas, destacamos en la síntesis las tipologías consideradas y algunos comentarios complementarios que nos permitan entender desde qué perspectiva se han formulado: contexto geográfico, referente, etc.

Podemos añadir algunos aspectos complementarios a las aportaciones analizadas que nos permitan aclarar y posicionar la información seleccionada en nuestro trabajo. Así, podemos destacar algunos criterios que se ponen en juego a la hora de analizar la tarea del formador entendida en sentido amplio o como un conjunto de competencias genéricas que pueden especificarse en competencias específicas. Con ello, optamos por un elenco de competencias genéricas que en función de diferentes criterios pueden especificarse atendiendo a diferentes aspectos:

- En función de la **responsabilidad** que los diferentes profesionales tienen respecto a la formación, tenemos diferentes figuras: responsables, coordinadores, formadores, consultores, etc. Más allá de considerar que todos estos profesionales son formadores en sentido amplio, podemos distinguir una primera diferenciación o especificación de competencias en relación al tipo de actividad que desarrollan.
- Otro aspecto a destacar es el **temporal**; es decir, el tiempo que les lleva ejercer las tareas o actividades relacionadas con la formación. En este sentido, se plantean formadores a tiempo completo y formadores a tiempo parcial y/u ocasionales⁵¹.

con profesionales de la formación próximos al puesto de trabajo. Si bien la formación inicial (profesional y ocupacional) parece ser su tarea más compartida, en los países mediterráneos o del sur de Europa, la inexistencia de reglamentaciones de su actividad le conduce, a menudo, a asumir tareas de formación continua (profesional u ocupacional). Además, merece destacar en la propuesta la tendencia a considerar el tutor como un formador a tiempo parcial u ocasional, como hemos apuntado destacando las propuestas de otros autores.

⁵¹ Compartimos con Proença la advertencia que lanza cuando trata de los formadores ocasionales o a tiempo parcial: “La formación profesional debe ser resultado de una adecuada ‘dosificación’ entre los profesionales a tiempo completo y a tiempo parcial. No es posible obtener una buena calidad de formación

- Finalmente, podemos destacar un tercer elemento que se pone en juego a la hora de diferenciar las figuras profesionales. Nos referimos al **tipo de formación** que planifican, desarrollan y evalúan. Así, aparecen especificaciones que apuntan ser también competenciales entre los formadores de formación inicial y de formación continua. Incluso podemos añadir que el término “enseñante”, aparecido en algunas propuestas, enlaza con la formación inicial que se ubica en el sistema educativo.

Dupont y Reis (1991) apuntan otros elementos a considerar en la diferenciación de los diferentes perfiles profesionales:

- Tipología de destinatarios.
- Modalidades de formación.
- Especialidades.
- Estatus dentro de la profesión.
- Momentos de intervención en el proceso de la formación.

Por otra parte, Martins (1999) considera que el concepto formador engloba igualmente a los profesionales la función pedagógica de los cuales pueden estar asociadas a otras funciones, por ejemplo, monitores, instructores. Los diferentes tipos de formadores pueden distinguirse en función del régimen de actividad, del nivel de formación y de la naturaleza de la formación que dispensan.

Según el régimen de actividad tenemos:

- Formadores permanentes: la función de formación es su actividad principal.
- Formadores ocasionales: La actividad es secundaria u ocasional.

Por lo que a su status profesional se refiere tenemos:

cuando la regla es que los técnicos y mandos productivos sean retirados a tiempo parcial de sus tareas normales para ejercer funciones de gestión, organización y supervisión de la formación. El proceso formativo es también, en sí, un proceso altamente especializado que exige ser realizado, en buena parte, por técnicos debidamente calificados.” (Proença, 1991: 8). Por nuestra parte, añadimos que el término “ocasional” puede tener dos acepciones que deben ser consideradas en los discursos sobre el formador. Por un lado, lo ocasional puede vincularse con lo eventual o accidental. En este sentido, el formador ocasional podría ser aquel que llega a desarrollar dicha función porque en su contexto no le queda más remedio. Por otro, lo ocasional puede vincularse con la mejor opción. Así, el formador ocasional sería aquél que ejerce dicha actividad por ser el más indicado y, complementando la cita del autor, por disponer de las competencias necesarias para ello.

- Asalariados, puesto que tienen una vinculación contractual con la empresa formativa o beneficiaria
- Independientes.

Más allá de considerar unas tipologías genéricas, podemos concretar, en relación al perfil que analizamos en este trabajo, que el formador de formación continua está contemplado en las diferentes propuestas. Desde el criterio de responsabilidad, podemos encontrar profesionales que abarcan, desde la responsabilidad máxima, hasta las acciones de consultoría, pasando por la dinamización de equipos o la elaboración de materiales de formación. Además, la diversidad de acciones de formación continua puestas de manifiesto en el anterior capítulo, hacen que este profesional deba ser considerado desde unas competencias específicas que van desde la formación externa hasta la formación implícita, integrada en el proceso de trabajo.

El de la formación continua es un sector que se presta a la combinación entre formadores ocasionales y formadores a tiempo completo. Más allá de lo apuntado en relación con los primeros, nos encontramos con la necesidad de garantizar que la diversificación de acciones no pase por una merma en la calidad de las acciones de formación integrada en el trabajo por la falta de competencia del formador a tiempo parcial.

El tipo de formación está más delimitada al ser formación continua, donde los destinatarios, modalidades de formación, contextos de actuación, contenidos y finalidades están o deberían estar más claras.

En análisis realizado hasta este punto, nos conduce a proponer un análisis de las funciones, roles y competencias de los profesionales de la formación, concretando, de las diferentes aportaciones, las que hacen referencia al formador de formación continua.

AUTORES	TIPOLOGÍAS PROFESIONALES	ASPECTOS A DESTACAR EN LAS PROPUESTAS
Evans y otras (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Director de formación • Coordinador de formación • Formador 	Propuesta elaborada como resultado de una investigación realizada en el Reino Unido por el CEDEFOP. Insisten las autoras en destacar que la actividad de estos profesionales puede realizarse tanto a tiempo completo como parcial en función del contexto en el que la formación se desarrolle.
Dupont y Reis (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñante y profesor • Formador a jornada completa • Formador a jornada parcial y formador ocasional • Especialista en concepción pedagógica • Especialista en gestión de la formación 	Propuesta elaborada en el marco de un proyecto comparativo subvencionado por el CEDEFOP. Más allá de la especificación que proponen, los autores insisten en que una primera distinción debe hacerse entre formadores a jornada completa y formadores ocasionales.
Germe (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en gestión de la formación • Formador y enseñante • Formador ocasional o a tiempo parcial 	La propuesta está elaborada desde la perspectiva de la empresa. A partir de un estudio realizado en Europa por el CEDEFOP, el autor propone algunas figuras profesionales que en el contexto de la empresa se están desarrollando.
Hedegaard y otros (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Formador profesional • Responsable de la formación en la empresa 	Los autores, desde la perspectiva danesa, hacen una diferenciación entre formadores para la empresa y formadores en la empresa. En cierto sentido, distinguen el formador de formación inicial del formador de formación continua, poniendo de manifiesto que las tipologías profesionales más específicas o diferenciadas, hacen referencia al formador en la empresa.
Proença (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Profesor • Formador a tiempo completo • Formador a tiempo parcial 	El autor refleja en su propuesta una característica compartida en algunos países de Europa; esta es la dicotomización de las figuras profesionales relacionadas con la formación cuando estas dependen del sistema educativo o desarrollan su actividad fuera del mismo. Hace referencia, como en el caso anterior, a una distinción entre formación inicial y continua (sea ésta profesional u ocupacional).
Comisión Europea (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Formador como instructor • Formador como director de formación • Formador como consejero en la organización 	La propuesta de la Comisión Europea, sintetiza los logros de las investigaciones realizadas al amparo del programa EUROTENET. La propuesta que realizan los autores que elaboran el informe es integradora, en tanto que asumen que las diferentes tipologías propuestas pueden presentarse en la misma persona, en función de la especificidad del contexto en el que ejercen su profesión.

Cuadro 5.1.: Síntesis de las aportaciones que analizan las figuras profesionales consideradas en el campo de la formación (inicio)

AUTORES	TIPOLOGÍAS PROFESIONALES	ASPECTOS A DESTACAR EN LAS PROPUESTAS
Rubio (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de formación • Coordinador de formación • Formador • Consultor de formación 	La identificación de la autora está pensada desde dos referentes contextuales concretos: por un lado, la empresa y los profesionales de la formación que en la misma desarrollan su actividad. Por otro, el contexto español en el que se desarrolla la investigación realizada
Jiménez (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de formación • Coordinador de formación • Formador • Consultor de formación 	Aunque la propuesta del autor es similar a la anterior, parte de una síntesis de propuestas que desde diferentes contextos se proponen.
Darling y otros (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Formador de institución de formación • Formador “proveedor” de empresa • Formador consultor de empresa • Directivos formadores 	La propuesta de los autores está realizada en el Reino Unido. No obstante, más allá de presentar una especificidad en el contexto europeo, nos interesa destacarla por la complementariedad de lo que refleja en relación con otras aportaciones.
Cámaras de Comercio (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Formador • Formador-gestor • Formador-consultor 	La propuesta de las Cámaras es general para el contexto español. Su especificidad está en que se presenta para el contexto de empresa haciendo especial énfasis en los procesos de formación continua.
EPISE (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Formador a tiempo completo • Formador a tiempo parcial • Formador ocasional 	La propuesta de EPISE tiene que ver específicamente con la formación en la empresa. La elaboración de la propuesta está importada de la realidad del Reino Unido.
Ferrández y otros (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de formación • Formador • Otros roles 	La aportación de estos autores nace de una investigación realizada en el contexto catalán pero recurriendo a referencias y a aportaciones del contexto europeo. La propuesta se concreta, además en un perfil profesional que refleja la figura profesional genérica del formador.
Gérard (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Tutor • Formador 	Para la autora, la propuesta básica se centra en la formación para la empresa y la formación en la empresa. Lo destacable de su aportación es destacar que en el contexto europeo, la figura del tutor no va dirigida forzosamente a procesos de formación inicial.

Cuadro 5.1.: Síntesis de las aportaciones que analizan las figuras profesionales consideradas en el campo de la formación (final)

5.4.- Roles, funciones y competencias del profesional de la formación continua

Cuando se plantea el estudio del formador, uno de los elementos que se destacan es la delimitación de sus funciones, roles, actividades y, sobre todo en los últimos tiempos, competencias. Lo que en otras profesiones puede considerarse como un estudio poco pertinente, por estar clara y definida la profesionalidad, en el caso de la profesión del formador, y más si especificamos esta figura desde la perspectiva de la formación continua, es algo necesario por estar la profesionalidad y el profesionalismo en constante definición y, como veremos, en evolución. La profesionalización como proceso es lo que define, pues, el estudio del formador desde la perspectiva de sus funciones, roles, actividades, tareas y competencias.

En este apartado vamos a detenernos pues, en el análisis de dichos elementos profesionales con el fin de dar luz a lo que al formador de formación continua le incumbe.

5.4.1.- La aproximación más extendida: las funciones, roles y actividades del formador

De manera genérica, podemos considerar que la función principal de un formador es la siguiente:

*“... el formador deberá ayudar al adulto para que sea capaz de aumentar y perfeccionar sus conocimientos y experiencias que le permitan satisfacer sus intereses y de esta forma poder desarrollarse individual, social, laboral y políticamente.”
(Jiménez, 1996b: 15)*

Aunque escueta, la descripción aportada por Jiménez nos ofrece elementos que delimitan la competencia en sentido de incumbencia. En primer lugar, el formador es el profesional que se dirige a un grupo de participantes cuya característica compartida es la de ser adultos. Por otra parte, desde la perspectiva del destinatario de la formación, el formador deberá poner en marcha una serie de “mecanismos” pedagógicos que le permitan mediar entre la cultura (entendida en un sentido amplio y como elemento a seleccionar que formará parte de la enseñanza) y los individuos, que son los que llegarán al aprendizaje. La finalidad de la intervención del formador en el proceso de enseñanza-aprendizaje es ayudar a que las personas adultas se desarrollen en todos los ámbitos de la vida, siendo uno de ellos, el del trabajo en el que el formador de formación continua tiene un papel definido. Finalmente, aunque no se apunte en la cita que hemos destacado, el formador deberá conocer el contexto en el que desarrollar el proceso de enseñanza-

aprendizaje para que sea significativo al adulto; es decir, para que se adecue a sus necesidades, intereses y experiencias.

Si profundizamos en las funciones generales del formador, complementaremos lo propuesto anteriormente. En este sentido, Blignières-Légeraud y Deret (1991), apuntan que la profesión del formador se desarrolla atendiendo a cinco fases diferenciadas: análisis, diseño, ejecución, seguimiento y control-evaluación. Además, apuntan que dicha distinción se relaciona con la diferenciación de tipologías a que hemos aludido en el anterior apartado. Así, las fase de análisis, seguimiento y evaluación se corresponde con una especialización dentro de las funciones de formador que tiene que ver con la auditoría y el diagnóstico. La fase de diseño suele corresponder a un formador especializado en la ingeniería de la formación. Finalmente, la fase de ejecución se correspondería con perfiles profesionales específicos relacionados con la impartición de la formación.

De manera parecida, Puente (1995) distingue en cuatro las funciones generales del formador:

- *“Programar el proceso de aprendizaje.*
- *Dirigir y coordinar dicho proceso.*
- *Transmitir y ejercitar conocimientos, destrezas y actitudes.*
- *Adecuar el proceso a las características individuales y grupales de los participantes y ayudar a éstos a identificarse con los objetivos fijados y formas de trabajo elegidas.” (1995: 31)*

Otra aportación, complementaria a la anterior es la de Tejada (1999c), que también se expresa aludiendo a funciones generales del formador:

- *“Ofrecer diferentes tipos de formación relacionada con la satisfacción de necesidades específicas (individuales y sociales), ya definidas por otros profesionales (o conjuntamente con ellos) u otro departamento de formación tanto interno como externo de la institución en la que se inscribe.*
- *Definir, diseñar y ajustar los cursos de formación de acuerdo a los grupos de aprendizaje.*
- *Impartir el curso de formación de acuerdo a la programación previamente establecida.*
- *Diseñar los materiales didácticos necesarios en relación con el desarrollo de actividades previstas.*
- *Evaluar la formación impartida, implicando los instrumentos de evaluación para recoger la información necesaria.” (1999c: 20)*

De manera específica, pensando en el formador en la empresa, que podemos considerarlo como el profesional de la formación continua, algunas aportaciones reparan en las funciones de estos profesionales que intervienen en un contexto específico.

Así, Alonso (1994), presenta un perfil teórico del formador en la empresa atendiendo a tres funciones básicas. El cuadro 5.2 sintetiza la aportación de la autora.

FUNCIONES DE DOCENCIA <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de los contenidos que han de enseñar.• Formación psicopedagógica específica.
FUNCIONES DE APOYO A LA DOCENCIA <ul style="list-style-type: none">• Planificación de la formación y articulación coherente entre los niveles de planificación: evaluación de necesidades, establecimiento de objetivos, diseño del plan/programa y evaluación del proceso, resultados e impacto.• Organización y gestión de la formación.
FUNCIONES DE INVESTIGACIÓN <ul style="list-style-type: none">• Investigación evaluativa.• Investigación-acción.

Cuadro 5.2.: Funciones de los profesionales de la formación en el contexto específico de la empresa (elaborado a partir de Alonso, 1994).

Por otra parte, EPISE (2000) reconoce las siguientes funciones básicas de los profesionales de la formación en la empresa:

- *“Gestión y administración general de la función.*
- *Participación directa en acciones de formación.*
- *Asesoramiento a otros directivos y departamentos.*
- *Desarrollo de sus habilidades.*
- *Desempeño de las funciones consultivas y operativas más amplias.*
- *Realización de valoraciones y evaluaciones.*
- *Planificación y diseño de nuevas iniciativas de formación.*
- *Revisión y evaluación de los resultados de la formación.*
- *Asunción de roles de mentor, asesor o coach.*
- *Desarrollo y mantenimiento de registros y sistemas de auditoría.*
- *Selección y desarrollo de nuevas oportunidades de formación dentro de la organización.” (2000: 48)*

Otras aportaciones que analizan lo que a un formador le incumbe, toman como referencia los roles. En este sentido, destacamos algunas propuestas.

Para Darling y otros (1999), los roles que pueden asumir los formadores pueden ser distintos en relación con el papel que les toca jugar en los procesos formativos. Así, distinguen los autores tres roles diferenciados que pueden considerarse: el filosófico, el estratégico y el operativo. El cuadro 5.3, tomado de los citados autores, sintetiza la propuesta.

FILOSÓFICO	ESTRATÉGICO	OPERATIVO
Innovador	Facilitador a nivel organizativo	Facilitador a nivel personal (individual o colectivo)
Estabilizador del caos	Integrador	Formador directo
Creador y soporte de una cultura innovadora	Asesor interno para el desarrollo organizativo	Asesor interno para el desarrollo personal (individual o colectivo)
Líder o soporte de una visión compartida o a compartir	Confidente organizativo	Mentor, facilitador, asesor
El que hace visible mitos y asunciones en la organización	Intérprete de las implicaciones de las personas en los cambios organizativos	Modelador
Portador de los fines y objetivos de la organización	Agente de cambio (siendo el cambio el aprendizaje)	Gestor del aprendizaje
Soporte para la educación permanente	Profesional que influencia	Gestor operativo, líder de equipos
Profeta	Gestor de esperanzas	Gestor de realidades ⁵²

Cuadro 5.3.: Roles del formador (Darling y otros, 1999: 30)

Nos interesa destacar en esta propuesta el hecho de que, aunque se aluda a formadores, el contexto empresarial está muy presente. Concretamente nos llama la atención la amplitud de roles atribuidos a los formadores. El rol filosófico parece ser propio de un director de recursos humanos que está preocupado por el cambio y que puede asumir los presupuestos de la calidad, del trabajo en equipo o de los planteamientos de las organizaciones orientadas al aprendizaje. El rol estratégico vincula al formador y a sus actividades con la política estratégica y la cultura de la empresa. Finalmente, el operativo es el que mejor define al formador desde nuestra perspectiva. Por ello, parece que la propuesta no piensa en la figura profesional del formador, sino en los roles que pueden jugar las personas que asumen la formación en la empresa y que, por tanto, pueden ser directivos, mandos intermedios o, incluso, formadores.

EPISE (2000) también alude a roles cuando plantea la necesidad de asumir tareas de gestión y de apoyo en la formación. A diferencia de la anterior aportación, ésta sí que refiere sus propuestas pensando en la figura del formador. En cierto sentido, los

⁵² Esta denominación resaltada en el cuadro y relacionada con el rol operativo del formador ha sido propuesta por nosotros al no existir en el cuadro propuesto por los autores.

roles que se proponen se mueven en el genérico rol operativo al que aludían Darling y otros (1999). Los cuatro roles que se destacan son los siguientes:

1. **El formador como dinamizador.** El formador ayuda a otros a alcanzar sus propias conclusiones y lograr sus propios objetivos. Más que facilitar todas las respuestas, éste deberá: a) ayudar a establecer las necesidades de formación individuales; b) acordar los objetivos didácticos; c) disponer de las habilidades formativas apropiadas; d) facilitar *feedback* a las personas y e) ayudar a las personas a identificar y utilizar las oportunidades de formación adecuadas. Este rol se extiende por la tendencia hacia una formación autogestionada por los propios participantes cuando, sobre todo, participan en acciones a distancia.
2. **El formador como mentor.** Supone en el formador ser un modelo para la persona a quien ayuda. Al mismo tiempo puede ser también confidente, guía y consejero que echa una mano al que aprende. Lo que transforma a una persona en mentor es la experiencia en el trabajo, así como la competencia pedagógica que le permite realizar su tarea.
3. **El formador como coach.** Puede ayudar a las personas en su puesto de trabajo a aprender mediante la reflexión de las experiencias de trabajo con el fin de que comprendan mejor los procesos implicados. Suele actuar el formador, en este caso, como puente entre una formación institucional o explícita y el aprendizaje en el puesto de trabajo.
4. **El formador como asesor.** Debería ayudar a los participantes a gestionar su propia formación y a conseguir sus propios objetivos. Asimismo, debe estimularlos a aceptar la responsabilidad de su propio desarrollo y a trabajar pensando en sus posibilidades potenciales.

Como podemos percibir en la anterior aportación, los roles propuestos son muy parecidos y podrían agruparse en uno que integrara las diferentes acciones que se proponen. En cualquier caso, más allá de una excesiva diferenciación, la propuesta nos hace reparar en algunos aspectos interesantes que revierten en un rol de formador específico en los contextos de trabajo:

- Está más próximo a la individualidad de cada participante considerando no sólo lo que éste debe aprender sino también lo puede aprender.
- Está más próximo a la realidad del trabajo.
- Asume una tarea de guía sin pretender ser el estandarte de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que el participante debe aprender.

Otras propuestas consideran las actividades y/o acciones que debe desarrollar el formador en su contexto de trabajo.

Bergenhengouwen, Horn y Mooijman (1996) plantean que los profesionales de la formación en las empresas deben demostrar su valor en la organización realizando una serie de acciones que les son propias:

- Iniciando y encabezando discusiones sobre la necesidad de utilizar un enfoque de competencias en la organización y en la gestión de recursos humanos.
- Desarrollando instrumentos y técnicas para identificar y describir competencias globales e individuales.
- Coordinando y estableciendo relaciones entre objetivos, estrategias de negocio, estructura, procedimientos de trabajo y core-competencias de la organización y de los empleados.
- Colaborando con los empleados en la implantación de planes de desarrollo personales.
- Asumiendo un rol director en los procesos de cambio.
- Desarrollando e implementando métodos basados en competencia e instrumentos para la gestión de la formación, el desarrollo, la remuneración, la valoración, etc.

Darling y otros (1999) también se refieren a actividades cuando enumeran las que le corresponden al formador en el contexto de trabajo:

- Actividades de **planificación** de la formación: delimitando la estrategia de la formación, identificando las necesidades de formación, diseñando soluciones individualizadas y de integración de la formación en el trabajo y evaluación.
- Actividades de **desarrollo** de la formación: optando por personal de la empresa o por personal externo, garantizando la formación de los especialistas que asumen tareas de formación, investigando nuevas posibilidades e incrementando las acciones de formación integrada en el trabajo.
- Actividades de **administración** y de subcontratación de la formación: haciendo especial énfasis en aspectos económicos y en la subcontratación posible de las acciones a personas externas a la empresa (“outsourcing”).

- Actividades de **márketing** de la formación y de promoción de la misma en la empresa.

Otra propuesta es la de Selka (2000) que nos presenta⁵³ el conjunto de actividades de los responsables de formación en la empresa agrupando tareas en cada dominio de actividad. Aunque en su propuesta se hace referencia a los responsables de formación, no se identifica este apelativo con una figura profesional concreta en el campo de la formación en la empresa. Su propuesta intenta recoger el conjunto de tareas agrupadas en campos de actividad que afectan al conjunto de agentes de formación en la empresa. En el cuadro 5.4 presentamos los dominios de acción y las tareas de los responsables de la formación en la empresa. En sombreado están los campos de actividad y las tareas que pueden ser generalizables en el contexto europeo. El cuadro 5.5, complementario al 5.4, indica los dominios de acción para las actividades de dirección y de asesoramiento en la formación. Igualmente, los campos sombreados indican lo generalizable a nivel europeo.

⁵³ El cuadro que nos presenta el autor se corresponde con un nuevo reglamento sobre la formación de los formadores de empresa en Alemania que entró en vigor a finales de 1998. Aunque en el contexto alemán los formadores de empresa hacen especial referencia a los tutores que se implican como formadores en el sistema dual alemán, nos parece significativo destacar la aportación por cuanto afecta también al formador de formación continua (Selka, 1999).

Establecer los fundamentos generales	Planificar la formación	Reclutar a los participantes	Formar en el puesto de trabajo	Estimular el aprendizaje	Guiar a los grupos	Finalizar la formación
Conocer el por qué de la formación en la empresa	Seleccionar las necesidades de formación	Definir los criterios de selección	Seleccionar y preparar los puestos de trabajo	Iniciar en las técnicas de aprendizaje y de trabajo	Presentar los objetivos a lograr	Preparar la evaluación
Conocer los factores que influyen en la formación	Verificar las posibilidades de formación de la empresa	Participar en la selección	Preparar los cambios en la organización del trabajo	Velar por que el aprendizaje se traduzca en resultados	Conducir el proceso pedagógico	Determinar la evaluación
Conocer el marco jurídico de la formación	Definir la organización de la formación	Guiar el proceso de contratación	Guiar a nivel práctico	Corregir los exámenes intermedios	Formar animando	Establecer los boletines
Conocer los participantes y los actores de la formación	Establecer acuerdos con otros organismos de formación	Participar en la conclusión del contrato	Guiar el aprendizaje activo	Dar respuesta a las dificultades de aprendizaje	Seleccionar y emplear los medios	Finalizar/ prolongar la formación
Exigencias de aptitudes de los formadores y de los formandos	Establecer el plan de formación	Proceder a la realización de inscripciones	Animar a proceder con competencia	Tener en cuenta las diferencias culturales	Favorecer el aprendizaje activo en grupo	Atender las posibilidades de perfeccionamiento
	Definir el sistema de evaluación	Planificar la introducción	Controlar la progresión del aprendizaje	Cooperar con estructuras externas	Formar en equipo	Participar en el proceso de evaluación
		Planificar el periodo de ensayo	Realizar la evaluación del proceso			

Cuadro 5.4.: Dominios de acción y tareas de los responsables de formación (Selka, 2000: 40)

Dominios de acción de los responsables de la formación				Asesoramiento
Actividades de dirección general	Planificar la formación	Dirigir la ejecución de la formación	Planificar los criterios de calidad y los costes	
Participar en la política de recursos humanos	Poner a punto el concepto de formación	Organizar la selección y el reclutamiento de los participantes en la formación	Tener en cuenta el desarrollo de la organización de la empresa	Asesorar a instituciones
Dirigir al personal	Seleccionar los oficios que necesitan formación	Fijar las fechas y los plazos	Cooperar en la empresa	Asesoramiento a los responsables
Cooperar con agentes externos	Ordenar la organización de la formación	Tomar decisiones sobre las acciones de acompañamiento a la formación	Promocionar los propios colaboradores	Asesoramiento a formadores
Ordenar el marco jurídico y aplicarlo	Establecer el plan de formación	Velar por las acciones posteriores a la formación	Animar el aprendizaje activo	Asesoramiento a trabajadores y empleados
Informar sobre la formación profesional	Garantizar los resultados de la formación		Planificar la selección, el empleo y la utilización de los medios	Asesoramiento individual personal
Asumir tareas complementarias a la formación			Establecer los presupuestos de los costes y de los productos	Asesoramiento técnico individual

Cuadro 5.5.: Dominios de acción para las actividades de dirección y de asesoramiento de la formación (Selka, 2000: 41)

Para finalizar haremos mención a dos propuestas que tienen un enfoque europeo y que fueron formuladas a principios de la década de los 90. Su significación está en que la discusión sobre lo que al formador le incumbe se está retomando activamente por el CEDEFOP desde 1998⁵⁴ y por ello, merecen citarse.

⁵⁴ El CEDEFOP organiza anualmente en diferentes ciudades europeas y desde 1998 diferentes encuentros sobre formación de formadores. Las temáticas abordadas hasta la fecha han sido las siguientes: “La dimensión europea de la formación de formadores”; “la formación de tutores en empresa desde una perspectiva comunitaria”; “la formación abierta y a distancia y la profesionalización de los formadores”; “validación de las adquisiciones y profesionalización de los formadores” y “profesores y formadores: estándares de cualificación y estándares de formación: hacia un modelo comunitario de definición de competencias”. Algunos textos pueden encontrarse en la página web de la aldea electrónica de la formación del CEDEFOP: <http://www.trainingvillage.gr/etv/ttnet>. Dos títulos se encuentran publicados por el momento (CEDEFOP, 2000a y 2000b)

Por un lado tenemos a Donnay (1990) que repara en las situaciones de trabajo de los actores de la formación haciendo especial énfasis en la figura del formador justificándola a través de las figuras del adulto en formación y del formador de formadores. La figura 5.1, adaptada de la propuesta original del autor, repara en las actividades de trabajo de los formadores haciendo especial énfasis en el formador.

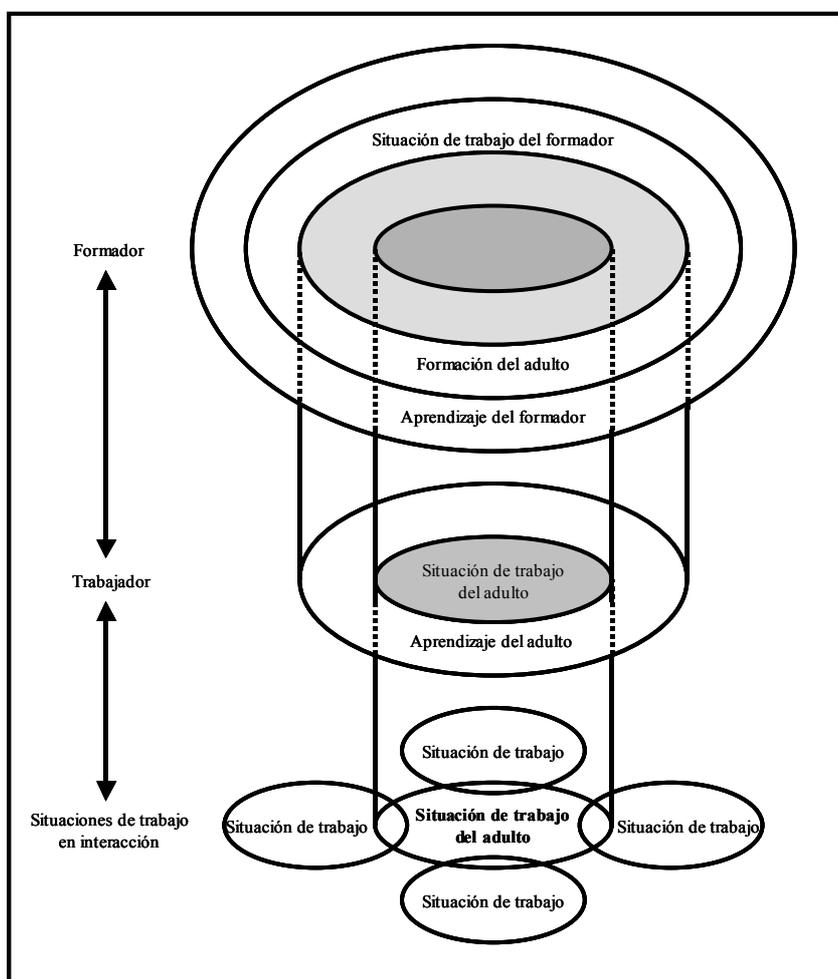


Figura 5.1.: Los actores de la formación y su situación de trabajo (adaptada de Donnay, 1990: 5)

La figura propuesta por Donnay (1990), atendiendo especialmente a la figura del formador, considera previamente y como un referente las situaciones de trabajo en interacción. Diferentes situaciones de trabajo se interrelacionan con otras entre las que aparece la situación de trabajo del adulto que va a pasar por una situación de formación. El rol que debe asumir el formador está condicionado, entre otras cosas, y en primer lugar, por la situación de trabajo del adulto. Atender a éste referente es más que significativo si analizamos cómo y cuánto han cambiado las tareas de los trabajadores en el contexto general de las empresas. La creciente demanda de polivalencia que exige al trabajador mayores cotas de autonomía y responsabilidad, supone la necesidad de asumir, por parte del formador, nuevas cualificaciones para los trabajadores que deberán desarrollarse mediante la formación.

Un segundo elemento que actúa como referente para el formador es el del aprendizaje del adulto en las situaciones de trabajo. Como apuntábamos en capítulos precedentes, las situaciones de trabajo, si bien no son situaciones de formación inicialmente, provocan, en el adulto, situaciones de aprendizaje que deben ser consideradas por el formador a la hora de estructurar las acciones formativas. Aunque no se apunte explícitamente por el autor, podemos añadir que, además, el formador deberá considerar las necesidades, experiencias e intereses del adulto si lo que se pretende es una formación continua de calidad. Por tanto, el aprendizaje propuesto actuaría como el elenco experiencial profesional/ocupacional que el adulto aporta a las situaciones formativas. Las experiencias personales, las necesidades y los intereses deben ser también tenidos en cuenta.

El tercer elemento que destaca Donnay como determinante para la situación del trabajo del formador es el contextual. Sin olvidar el contexto socio-económico y laboral, el autor repara en el que define de manera específica las situaciones de trabajo: el institucional. Por ello, el formador deberá incorporar en sus acciones la especificidad de la empresa y, de manera concreta, la percepción que la empresa tiene de la formación.

El formador toma en consideración, pues, la situación de trabajo del adulto y el proceso de aprendizaje que éste realiza en dicha situación⁵⁵. Alrededor de este núcleo central se desarrolla su actividad de trabajo, su formación y el aprendizaje derivado de su situación de trabajo y de formación.

Por otro lado, tenemos a Leclercq (1991) que analiza las diferentes tareas que deben desarrollar los formadores. La figura 5.2, tomada del citado autor, plantea tres caras básicas y nueve facetas (tres para cada cara), que definen la profesionalidad del formador. Es la propuesta de Leclercq complementaria a la de Donnay.

⁵⁵ Además de contemplar las situaciones de trabajo en interacción, el trabajador y el formador, el autor contempla el formador de formadores. No lo hemos incluido en la figura por no ser significativo en este apartado tratar las características del formador de formadores.