

Nuevos paradigmas para la formación de los recursos humanos en bibliotecas y centros de documentación

Federico HERNÁNDEZ PACHECO

Departamento de Biblioteconomía y Documentación
Universidad Complutense de Madrid

Recibido: 16-09-2006

Aceptado: 12-01-2007

RESUMEN

Dentro de la gestión de los recursos humanos, la formación es una de las actividades fundamentales que influyen en la mejora continua de todas las áreas que componen a las bibliotecas y centros de documentación. El siguiente artículo presenta las tendencias y conceptos de la formación, así como los elementos que se deben integrar en el diseño y planificación de un programa, en el cual, entre otros temas, se incluyen modernas técnicas de enseñanza-aprendizaje y de gestión de programas formativos cada vez más utilizadas en organizaciones públicas y privadas.

Palabras-clave: formación-entrenamiento-bibliotecas, planificación de programas de formación, desarrollo de competencias en biblioteconomía y documentación

New paradigms for human resources training in libraries and information centres

ABSTRACT

Within the management of the human resources, training is one of the fundamental activities that they influence in the continuous improvement of all the areas that compose to the libraries and documentation centers. The following article presents/displays the tendencies and concepts of the training, as well as the elements that are due to integrate in the design and planning of a program, in which, among other subjects, include modern techniques of education-learning and management of training programs more and more used in public and deprived organizations.

Key Words: Training-Libraries, Training Programs Planning, Library and Information Science.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad nuestra profesión, y por ende, nuestras organizaciones documentales, se están viendo presionadas y obligadas a evolucionar por las exigencias que se imponen en el entorno y dentro de las mismas organizaciones. Así, exigencias tales como los cambios rápidos y constantes, la revolución de Internet, la diversidad de la fuerza laboral, la globalización, la evolución del trabajo y de las funciones

familiares, el crecimiento del sector de los servicios y la carencia de formación, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la necesidad de innovar servicios y productos para satisfacer los requerimientos del usuario, el empleo de técnicas, procesos y métodos documentales cada vez más avanzados, el desarrollo de proyectos enfocados hacia resultados, el alto grado de competencia, el apego a la legislación en materia laboral, las reestructuraciones organizativas, la productividad¹, y en sí, todos los cambios que están sufriendo las organizaciones del siglo XXI, obligan a contar con personas competentes, con las habilidades, aptitudes y conocimientos para superar dichas exigencias, así como para desarrollarse de manera individual².

En este contexto, muchos de nuestros colegas han planteado en monografías, artículos, conferencias, mesas redondas, etc., la urgencia de contar con medios humanos polivalentes, bien preparados, abiertos a nuevas posibilidades, con la exigencia de un compromiso de formación, si es posible indefinido, para toda la vida³. Pues se ha demostrado que en todos los ámbitos, la aplicación correcta de programas de formación en el mundo laboral ha logrado modificar comportamientos o aptitudes (competencias) mediante el empleo de técnicas y métodos de enseñanza, apoyados en herramientas y contenidos actualizados y confiables.

Por ello, a continuación, pasaremos a abordar el tema de la formación para bibliotecarios y documentalistas desde una óptica organizacional o laboral, ya que una perspectiva académico-universitaria resultaría extensa y poco innovadora dada la abundante literatura que existe sobre escuelas, facultades, planes y programas de estudio en universidades, etc. Sobre este tema, bien se sabe, se ha escrito en muchísimas ocasiones. Por eso, lo que aquí trataremos de desarrollar y sugerir es un paradigma de formación sustentado en las exigencias del entorno y organizativas; en modernas e innovadoras técnicas; en los pasos para diseñar e implantar un programa de formación y, en ese gran desconocido y complejo mundo de los costes de la formación.

2. CONCEPTO DE FORMACIÓN

Desde tiempos pasados, se ha considerado a la formación un recurso para integrar a las personas a su puesto de trabajo, para que puedan desempeñar su actividad y resultar más productivas⁴. La formación casi siempre ha sido valorada como un

¹ GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., BALKIN, David, CARDY, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación, 2001. 728 p.

² Podemos decir entonces que la adaptación a estos cambios y el nivel de una biblioteca o centro de documentación dependerán, en última instancia, de su potencial humano. Y a pesar de que sea un tópico, creemos que no dejan de tener razón aquellos que defienden que las personas son y serán el activo más importante de las organizaciones, el mayor de sus caudales y el más rico de sus recursos.

³ La expresión aprendizaje o formación "para toda la vida" ha sido difundida en el gremio bibliotecario mexicano por el Dr. Jesús Lau Noriega, destacado profesional de la información. Elegido bibliotecario del año por la *Border Regional Library Association*, en El Paso, Texas en 1996. Véase <http://www.jesuslau.com>.

⁴ BAYÓN MARINÉ, Fernando. *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis [] 559 p. Colección economía y empresa. p. 307.

instrumento con el cual las personas se preparan para que puedan adaptarse de forma adecuada a las actividades del puesto que van a ocupar.

En la actualidad el paradigma está cambiando, la formación es ya reconocida como un proceso sistemático, inherente a la estrategia de las organizaciones, para desarrollar competencias, para que las personas sean más creativas, productivas e innovadoras y puedan aportar un valor añadido en conjunto. Contribuyendo de esta forma al cumplimiento de objetivos y resultados.

Para DeCenzo y Robbins, la formación es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. Puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor⁵.

Por su parte Chiavenato afirma que es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y del desarrollo de habilidades⁶.

McGehee señala que la formación significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de una habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes de gestión y actitudes referentes a los problemas sociales⁷.

Otros autores como Hoyler estiman que es una inversión destinada a formar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos propuestos. En un sentido más amplio, abunda, “la formación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la organización de la manera más económica posible”⁸. Por consiguiente, la formación es una inversión cuyo retorno puede resultar bastante compensatorio para la organización.

Llegados a este punto, podríamos decir entonces que la formación es un proceso coordinado a través del cual se trata de modificar los comportamientos de los formandos con el desarrollo de las competencias necesarias para que así les permita realizar adecuadamente un trabajo o tarea determinada. De este modo, las acciones formativas deberán estar destinadas a reforzar las aptitudes técnicas y operativas, enriqueciendo además las actitudes o personalidad de los individuos. La formación es, a nuestro entender, un modo de evolucionar profesionalmente para adaptarse a las exigencias de los empleos y así tener mayores posibilidades de éxito en los proyectos asignados o emprendidos.

⁵ DECENZO, David A., y ROBBINS, Stephen. *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, 1996, p. 237.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2000. p. 557.

⁷ MCGEHEE, W; THAYER, P. W. *Training in Business and Industry*. New York: Wiley Interscience, 1961.

⁸ HOYLER, S. *Manual de relacoes industriais*, Sao Paulo: Pioneira, 1970. En: Chiavenato, *Op. Cit.*, 2000.

La formación es una de las grandes herramientas de la gestión de los recursos humanos que aporta valor a las organizaciones, dotando a las personas de conocimientos teóricos y prácticos del trabajo que ha de realizar o del sistema de gestión en que va a estar inmerso (SABER); dándole los medios para que desarrolle su capacidad física y psicológica (SABER HACER); las habilidades que necesita para desempeñar sus funciones (SABER ESTAR, PODER); e incidiendo en sus motivaciones y actitudes (QUERER HACER). En efecto, la formación ayuda a moldear cuatro niveles de competencias: conocimientos, aplicaciones, actitudes y motivaciones.

En este sentido, la mayor parte de los programas de formación están centrados en transmitir información a los trabajadores sobre la organización o institución, sus políticas, reglamentos, procedimientos, productos y servicios, usuarios o clientes, etc.

Otros, están orientados a perfeccionar las habilidades y destrezas de las personas para mejorar en su trabajo. Algunos más desarrollan nuevos hábitos y actitudes para otorgar un mejor servicio y mejorar el clima dentro de la organización. Y otros están enfocados en aclarar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para pensar y actuar en términos globales y amplios.

Así mismo, muchos expertos en recursos humanos distinguen por un lado a la formación, que tiende a considerarse de manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de rendimiento a corto plazo, y por otro lado, al desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras. Por lo general, la tendencia es combinar ambos términos en el sintagma “formación y desarrollo” para reconocer la combinación de actividades que utilizará la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus trabajadores⁹.

De cualquier manera, la formación deberá ser un proceso cíclico y continuo compuesto de las siguientes etapas.

3. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy aseguran que “una formación eficaz puede mejorar el rendimiento, la moral de los trabajadores y el potencial de la organización. Y por el contrario, una formación mala o inadecuada, puede ser una fuerte frustración para todos los que participan en ella¹⁰.” Por ello, es preciso planificar programas de formación suficientemente analizados, diseñados, dirigidos y evaluados que logren una conexión con los objetivos estratégicos de nuestra organización, a fin de asegurar que las inversiones tengan un impacto significativo en los resultados de la misma.

⁹ BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott. Administración de Recursos Humanos. Ma. del Pilar Nova Melle, rev. 12ª ed. España: Thompson, 2003. p. 179.

¹⁰ GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., BALKIN, David, CARDY, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación, 2001. 728 p.

Según los especialistas, la planificación de la formación utiliza un enfoque sistemático compuesto de cuatro fases: 1) Diagnóstico o análisis de las necesidades; 2) Diseño del programa; 3) Aplicación; 4) Evaluación.

Así, de dicha planificación se elaborará un documento que recogerá esas fases de forma organizada, en donde se presentarán las acciones formativas que se prevén, por ejemplo, durante el transcurso de un año, concretando los objetivos a alcanzar, las personas a las que se destina, las competencias necesarias, la temática, los sitios o espacios, las fechas en que se llevará a cabo, etc.

Pues bien, pasaremos a estudiar cada una de las cuatro fases de la formación:

3.1. DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES

El diagnóstico o análisis de necesidades en un plan de formación deberá exigir por una parte el entendimiento y la previsión de la evolución externa de nuestra organización, y por otra, la detección actual de los problemas internos y la solución de los mismos mediante dicho plan¹¹.

En efecto, las bibliotecas y centros de documentación deberán permanecer alertas sobre qué tipo de formación requieren, cuándo y dónde se necesita, quién lo precisa y qué métodos son los que regularmente se utilizan para llevar a cabo un diagnóstico de las necesidades de formación¹².

Para llevar a cabo un diagnóstico de las necesidades de formación, se pueden verificar ciertos indicadores internos que revelen una baja productividad, errores en los productos finales, barreras de comunicación, altos costes laborales, un número creciente de accidentes de trabajo, una mala distribución de los espacios disponibles, relaciones deficientes, quejas por parte de los usuarios o clientes internos y externos y una baja motivación, entre otros, que habrán de sugerir un plan de formación para contrarrestar estos aspectos. Aunado a esto, las sugerencias de los mismos trabajadores puede ser una herramienta valiosa para obtener una retroalimentación directa sobre sus necesidades de formación.

No obstante, para diagnosticar las necesidades de una forma sistemática, será necesario hacerlo a partir de ciertos métodos:

1. Análisis organizacional: Es la observación del entorno, estrategias y recursos con los que cuenta la organización para definir aquellas áreas en las cuales debe concentrarse la formación¹³. Aquí se deberán verificar todos los factores

¹¹ Tener un conocimiento profundo sobre las exigencias organizativas y del entorno a las que tanto nos hemos referido a lo largo de este trabajo será de gran ayuda en la elaboración de las estrategias formativas de nuestra organización.

¹² Las necesidades de formación se refieren a las carencias en el rendimiento actual y pasado, así como a la posibilidad de alcanzar un nuevo nivel de rendimiento a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Las necesidades “son las carencias de preparación de las personas, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer lo que sabe y hace”. Cfr. Chiavenato, 2002. *Op. Cit.*, p. 308.

¹³ BOHLANDER, 2003, *Op. Cit.*, p. 182.

relativos a nuestra posición, proyectos, planificación, fuerza laboral, clima organizacional, misión, objetivos, etc., estableciendo con ello una filosofía de formación.

2. Análisis de los puestos de trabajo: La información relativa al análisis y descripción de puestos de trabajo serán de gran ayuda para identificar las competencias, comportamientos y habilidades exigidos para el correcto desempeño de cierta actividad. Una necesidad de formación en un puesto de trabajo, no es otra cosa que la diferencia entre los requisitos demandados en dicho puesto y las habilidades actuales del ocupante o futuro candidato¹⁴.
3. Análisis de los recursos humanos: La información resultante de la evaluación del rendimiento suele utilizarse para el análisis de personas. Algunos autores recomiendan además llevar a cabo un diagnóstico sobre los siguientes datos: nivel de calificación exigido por el trabajo de cada persona, nivel de conocimiento exigido, actitud de cada trabajador con el puesto y con la organización, procesos de reclutamiento y selección, obligaciones legales y laborales, etc.

Detectar las necesidades deberá ser el punto de partida al abordar el tema de la planificación de la formación pero ¿Cómo hacerlo? es decir, concretamente ¿Con qué medios y recursos se cuentan para dicha detección?

Las principales herramientas empleadas para captar información sobre las necesidades formativas son las siguientes:

- a) Observación: Tal y como en la mayoría de las actividades del ser humano, comprobar hechos mediante la vigilancia e inspección resultará útil para indagar carencias de formación que producen situaciones anómalas.
- b) Listas de verificación: En donde se desglosan las áreas que pueden requerir de una acción formativa (contenidos técnicos, idiomas, seguridad, relaciones interpersonales, etc.), y a su vez se coteja con cada uno de los niveles o puestos jerárquicos de la organización (directivos, técnicos, mandos intermedios, personal de servicios, etc.).
- c) Cuadro sobre demanda formativa: Es un instrumento que ayuda a sistematizar y clarificar las solicitudes de los altos mandos (jefes y directores) con respecto a la formación. En este cuadro destacan aspectos como la descripción de la necesidad de formación y las personas implicadas en la misma, los indicadores de la situación actual y los objetivos concretos de aprendizaje. Esta herramienta añade además una escala de medición del cambio que permite contrastar el nivel previo a la formación de los parti-

¹⁴ CHIAVENATO, 2000, *Op. Cit.*, p. 567.

cipantes y los resultados producidos después del periodo de enseñanza-aprendizaje¹⁵.

- d) Entrevista: Permite ahondar en temas y cuestiones directamente provenientes de los empleados.
- e) Autoanálisis de necesidades: Es una herramienta que permite que las propias personas de la organización expresen sus necesidades y prioridades en materia de formación.

Pues bien, una vez que se han recogido los datos, es decir, que se ha extraído el listado completo de las necesidades formativas de las diferentes áreas, resultará básico analizarlas y dar prioridad en aquellas que se alinean a los objetivos y metas de nuestra organización, además de realizar una primera proyección presupuestaria.

En definitiva, en esta fase del plan será conveniente que se contesten algunas interrogantes como: ¿En qué medida las necesidades detectadas correlacionan con las necesidades de nuestra organización? ¿En qué medida correlacionan con las necesidades de mejora de gestión? ¿En qué medida producirán mejoras en las personas y en su rendimiento?¹⁶.

Así mismo, nosotros creemos que antes de adentrarnos en la elaboración de un plan de formación será necesario establecer previamente unos objetivos que hipotéticamente respondan a cuestiones como ¿Está la solución al problema en la formación? ¿Son claros y realistas los objetivos? ¿Es una buena inversión la formación que queremos implantar? ¿Tendrá resultados la formación?

3.2. DISEÑO DEL PROGRAMA

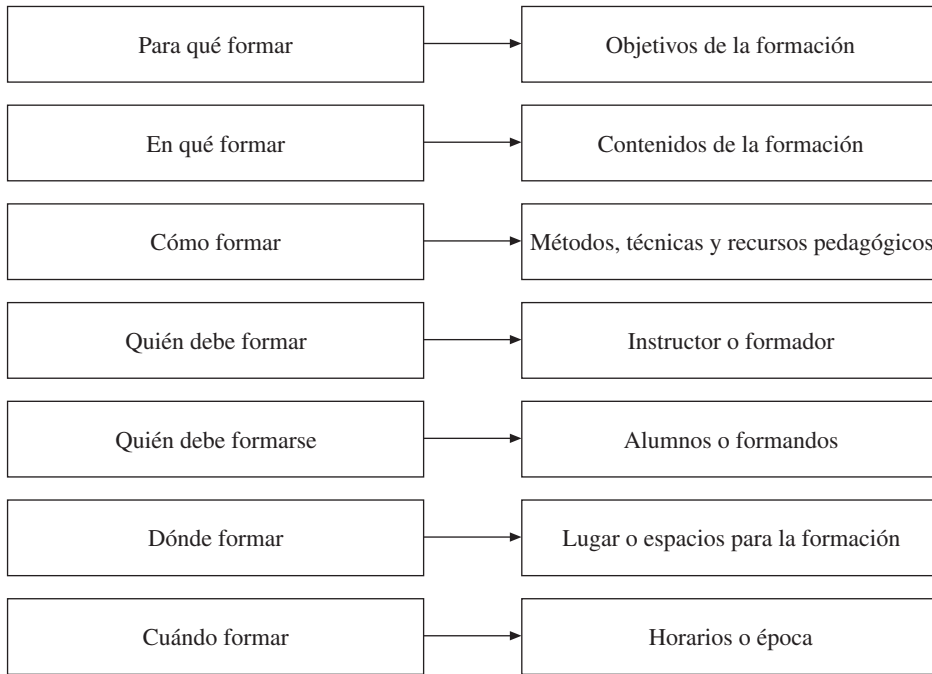
Una vez determinadas las necesidades de formación, el paso siguiente será diseñar el ambiente necesario para implantar un programa de enseñanza-aprendizaje. Chiavenato¹⁷ se refiere a ésta como “la fase terapéutica”, es decir, la selección e indicación de los medios para el tratamiento de las necesidades diagnosticadas a través de un programa integrado y sistematizado de formación. Podríamos decir entonces, que otra de las partes que nos llevará hacia el éxito del plan de formación habrá de centrarse en esta fase. Así, para diseñar un programa de formación en nuestra organización se deberán precisar los siguientes elementos:

¹⁵ GAN, Federico, et. al. Manual de programas de desarrollo de recursos humanos. Federico Gan, Bea Alonso, Francesc Batalla, Dolores Casals, Gloria Fabra, Eva de Francisco, Carme Jordá, Yolanda López, Mercedes Matesanz, Esther Polo, Santi Puyol, Elisenda Sardares, M. Ángeles Ubano. Barcelona: Apóstrofe, 1996. p. 173.

¹⁶ GAN, Federico, et. al. *Op. Cit.*, p. 175.

¹⁷ CHIAVENATO 2000, *Op. Cit.*, p. 570.

FIGURA 1
ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN



Cuadro tomado y adaptado de la obra de CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill, 2002, p. 313.

A lo anterior, habría que agregarle los cálculos relativos al coste-beneficio de dicho programa con el fin garantizar el retorno deseado de las inversiones. Es decir, la gestión económica de la formación, tema que trataremos más adelante.

De esta forma, para que resulte más claro el cuadro que acabamos de presentar, pasaremos a explicar y ejemplificar cada uno de sus elementos:

3.2.1. OBJETIVOS

El primer paso de cualquier acción formativa consiste en dejar claros los objetivos que se pretendan alcanzar. Como bien se sabe, un objetivo es una meta o un propósito¹⁸

¹⁸ MARTÍN GARCÍA, Jesús. "Formación de personal". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] p. 11 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

alcanzable o deseable y como tal, deberá formar parte de la estrategia y la política organizativa. Precisar claramente cuáles son los objetivos de formación brindará una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitirán evaluar si la instrucción será exitosa¹⁹.

Martín García señala que existen diversos tipos de objetivos dentro del conjunto a perseguir en una acción formativa²⁰: a) Objetivos generales (correspondientes a todo un año en curso); b) Objetivos específicos (referidos a cada bloque temático o área del curso); c) Objetivos operativos (los objetivos han de ser redactados de tal forma que puedan ser posteriormente evaluados).

Así mismo, con el enfoque de competencias que tan de moda está en la gestión de los recursos humanos, ahora ya se habla de los objetivos estratégicos de la formación, que no es otra cosa que definir previamente las competencias que deberían alcanzar los formandos en un plazo determinado. Por ejemplo, supongamos que los bibliotecarios de atención al público deberían reunir competencias como: habilidades de comunicación, orientación al usuario y resolución de problemas. Pues bien, en este caso el objetivo general estratégico podría ser:

La obtención de servicios bibliotecarios de alta calidad a través del desarrollo de habilidades de comunicación, orientación al usuario y resolución de problemas en el personal en atención al público.

A partir de este objetivo se puede elaborar uno específico para cada competencia. Por ejemplo, supongamos que la competencia “Habilidades de Comunicación” está compuesta por la “Capacidad de Comunicación Telefónica”, la Capacidad de Escucha” y la “Proactividad”, en este caso, el objetivo quedaría de la siguiente manera:

Los bibliotecarios serán capaces de mantener una comunicación telefónica eficaz, podrán escuchar activamente a su interlocutor y sabrán superar las situaciones tensas y conflictivas.

Por último, uno de los objetivos operativos correspondientes a los temas sobre “Comunicación Telefónica”, “Escucha activa” y “Proactividad” que forma parte del programa elaborado para adquirir la competencia “Habilidades de Comunicación” quedaría de la siguiente forma:

Al finalizar el curso de “Habilidades de Comunicación”, los bibliotecarios serán capaces de atender y/o realizar una llamada telefónica, identificando las necesidades del usuario y proporcionándole una atención de calidad.

De esta manera, mediante el objetivo operativo se podrán medir más fácilmente los resultados al identificar y evaluar todos los comportamientos obtenidos a través de la formación.

¹⁹ MAGER, Robert E. *What Every Manager Should Know about Training?* Belmont, California: Lake Publishing, 1992.

²⁰ *Ibid.*

3.2.2. CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN

Seleccionar los contenidos implicará extraer las áreas y conocimientos que van a integrarse en nuestro plan de formación. López López argumenta que “los contenidos seleccionados han de reflejar la información más relevante de una disciplina, toda vez que el principal problema del currículo es el de la selección del conocimiento más significativo y con mayor capacidad de estructuración²¹”. Por ello, la selección de los contenidos y su inclusión en un programa de formación deberán revelar un compromiso personal de los formadores o instructores, un consenso con los especialistas en la disciplina y una alineación directa con aquellos contenidos que la organización haya fijado previamente para cumplir sus metas y objetivos estratégicos.

Así mismo, se deberá hacer una división en forma lógica de las unidades y módulos necesarios. Es decir, para que los formandos puedan seguir la secuencia del proceso de aprendizaje, será preciso, por un lado, que los contenidos se diseñen e impartan con cierta estructura y secuencia. Pues está comprobado que la acción de estructurar contenidos en los sistemas de enseñanza-aprendizaje conduce hacia resultados significativamente superiores, abarcando los conocimientos de lo general a lo específico. Y por otro lado, la división en bloques o unidades estará relacionada además de con la estructura aludida y, obviamente, con los tiempos de la formación (horarios, fechas, etc.) y con la evaluación de todas las acciones formativas, ya que definitivamente, estaremos de acuerdo en que la evaluación a través de pruebas, entrevistas, ejercicios, ensayos o prácticas, incrementará el rendimiento y aprovechamiento de los formandos.

Cabe mencionar además, que los objetivos del programa de formación previamente planteados determinarán los contenidos a considerar pues funcionarán como indicadores de los aprendizajes que se estimen alcanzar. De tal manera que los contenidos²² deberán estar íntimamente ligados a los objetivos que se pretendan cumplir. Por ejemplo, cuando nos referimos con anterioridad al objetivo: *Los bibliotecarios serán capaces de mantener una comunicación telefónica eficaz, podrán escuchar activamente a su interlocutor y sabrán superar las situaciones tensas y conflictivas.*

Uno de los contenidos derivados para un curso sobre atención telefónica podría ser el siguiente:

1. *Introducción*
 - 1.2. *Presentación y programa del curso*
 - 1.3. *Objetivos, logística y documentos de interés*
2. *Cómo comunicarnos eficazmente con nuestro interlocutor*
 - 2.1. *Modelos para la recepción de llamadas*

²¹ LÓPEZ LÓPEZ, Eduardo. Documentos inéditos. Madrid: Universidad Complutense de Madrid: Facultad de Educación: Departamento MIDE, 2001.

²² Germán SÁNCHEZ RUIPÉREZ nos sugiere que los contenidos que se pretenden ofertar deberán ser de gran actualidad, motivadores y coincidir con las verdaderas necesidades de la organización y sus trabajadores. Cfr. SÁNCHEZ RUIPÉREZ, Germán. Educación virtual y “e-learning”. Madrid: Fundación Auna, 2003. 245 p.

- 2.2. *Los mensajes telefónicos*
- 2.3. *Llamadas especiales*
- 3. *Habilidades de comunicación telefónica eficaz*
 - 3.1. *La escucha activa: el feedback*
 - 3.2. *La comunicación telefónica efectiva (prácticas)*
 - 3.3. *Gestión del tiempo en el teléfono*
- 4. *Tratamiento de objeciones y reclamaciones.*
 - 4.1. *Las objeciones del usuario.*
 - 4.2. *Técnicas para superar las objeciones.*
 - 4.3. *Las reclamaciones del cliente.*
 - 4.4. *Tratamiento de reclamaciones*

3.2.3. RECURSOS PEDAGÓGICOS, MÉTODOS Y TÉCNICAS DE FORMACIÓN

Para Bayón Mariné²³ los métodos didácticos y los recursos formativos deberán ser seleccionados atendiendo la naturaleza de los contenidos y el nivel de los participantes. Y efectivamente, habrá que tener en cuenta la naturaleza de los temas a tratar en relación a las herramientas didácticas que se podrían utilizar, además de los niveles socioculturales y de comprensión de los formandos.

En este sentido, los formadores suelen emplear una gran variedad de recursos didácticos y pedagógicos de presentación durante sus sesiones. Los recursos más comunes son los siguientes:

3.2.3.1. RECURSOS PEDAGÓGICOS

1. Recursos audiovisuales: Tales como las transparencias, el vídeo, el *CD-ROM* o el *DVD*, hoy por hoy representan poderosas herramientas de formación, pues además de permitir la presentación de imágenes con sonido, texto, etc., con la ayuda del ordenador u otros dispositivos, en la actualidad se ofrece la posibilidad de accederlos y distribuirlos a través de redes informáticas.
2. *PC's* e Internet: La formación informatizada es un medio muy eficaz en cuanto a costes para las organizaciones y en cuanto a la capacidad de retención por parte de los formandos. Definitivamente, si no existen fallos técnicos (como suele ocurrir algunas veces), resulta mucho más eficiente apoyarse de las computadoras personales durante la celebración de cualquier acción formativa en términos de gestión del tiempo, autonomía por parte de los alumnos, creatividad para el profesor o instructor, actualización, flexibilidad, etc.

²³ BAYÓN MARINÉ, Fernando. *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis [] 559 p. Colección economía y empresa. p. 321.

La formación informatizada abarca múltiples recursos tecnológicos, desde la tradicional PC hasta la enseñanza a través de Internet. No obstante, aunque bien sabemos que los programas formativos a través de Internet y ordenadores se están convirtiendo en los preferidos, y que los desplazamientos, dietas y otros, son costes que estas tecnologías no soportan, a corto plazo resultan más caros por la necesidad de invertir en infraestructura (equipamiento mínimo compuesto por ordenadores multimedia y redes telemáticas lo suficientemente rápidas como para poder descargar y visualizar los contenidos); por los contenidos²⁴ (pues además de los conocimientos sobre la temática será necesario saber cómo implementarlos tecnológicamente) y por el número o tipo de participantes (pues los costes por persona formada a través de Internet suelen ser menores que en la enseñanza tradicional, pero sólo a partir de un determinado número de personas, así mismo, requiere mucha disciplina y voluntad)²⁵.

Siguiendo a Gómez Mejía, Balkin y Cardy, hay que recordar que la formación informatizada no es una solución absoluta, pues el instructor puede completar las sesiones de las aulas de ordenadores con clases teóricas y prácticas mediante otro tipo de técnicas²⁶.

3. *Software* o programas de simulación: Aunque poco conocidos en nuestro ámbito, resultan sumamente eficaces para la formación, ya que son programas informáticos que reproducen situaciones o exigencias laborales en un lugar fuera o dentro del puesto de trabajo. Gracias al uso de un simulador, los formandos pueden tomar decisiones y actuar en todas las áreas de una organización que se comporta con realismo, pudiendo analizar los resultados obtenidos y desarrollando habilidades de investigación y trabajo en equipo, entre otras²⁷.

Se han elaborado pocos estudios sobre la eficacia de las simulaciones, sin embargo, a pesar de lo costoso que puede resultar su adquisición, los datos y las evidencias disponibles nos demuestran que este recurso ha tenido un impacto positivo sobre los resultados del rendimiento laboral. Es una herramienta que en la actualidad se aplica, principalmente, en las áreas de negocios, marketing, medicina, arquitectura, ingenierías y empresariales, y que

²⁴ Durante la etapa del desarrollo del programa de aprendizaje, en los sistemas de evaluación, las sesiones prácticas y los manuales se invierten unas 50 horas por cada 60 minutos docentes en el caso del aprendizaje presencial. Sin embargo, en la formación virtual o a distancia, cada hora de aprendizaje exige 200 horas de trabajo previo. Por lo que se necesitarán expertos en el diseño de contenidos. Tercero, José Antonio. Las ventajas del *e-learning* en las pequeñas empresas. En: Especial de Emprendedores: Tecnología y negocios. Octubre de 2003. Suplemento especial de la revista Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional. No. 73, octubre de 2003. Madrid: Hachette Filipacchi, 2003. pp. 46-50.

²⁵ TERCERO, José Antonio. *Op. Cit.*

²⁶ GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., BALKIN, David, CARDY, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación, 2001. p. 295.

²⁷ MARTÍNEZ CÓRDOBA, Simón Reyes. Director General de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) en Madrid. (Entrevista) En: Universia empleo: mercado laboral universitario. Año 2, número 8, junio de 2005. Madrid: Estrenos 21, 2005. p. 30.

deberíamos tener muy en cuenta en nuestra biblioteca o centro de documentación a la hora de seleccionar los recursos para nuestro plan de formación.

4. Realidad Virtual: Aunque a muchos les parezca una utopía pensar en una formación para bibliotecarios y documentalistas en entornos tridimensionales, en donde los formandos puedan relacionarse y manipular objetos en tiempo real, no parece muy alejado de nuestro ámbito al existir grandes y numerosos proyectos de bibliotecas virtuales que ya se encuentran disponibles en la red. Así mismo, actualmente es bastante común escuchar o leer sobre universidades virtuales, educación virtual o entornos virtuales de aprendizaje²⁸, en donde las tecnologías de la información y las comunicaciones simulan el mundo real –aunque aún no tridimensional? ofreciendo una serie de prestaciones y funcionalidades que permiten en buena medida contar con los mismos servicios que se obtendrían en dicho mundo, utilizando todas las posibilidades que proporciona Internet como los entornos digitales, sistemas de información en línea y contenidos de aprendizaje multimedia²⁹.

En este sentido, consideramos que las actividades que podrían incluirse en un programa de formación virtual serán aquellas que requieran ensayos y prácticas desde una localización remota y visualizar objetivos o procesos que normalmente no son accesibles. La formación por realidad virtual también es excelente para tareas en las que existe un alto potencial de dañar los equipos o a otras personas³⁰.

5. Las aulas y las herramientas tradicionales: La formación en aulas a través de herramientas como los rotafolios, la pizarra, el retroproyector, las cintas sonoras y de vídeo, las fotocopias, las cartulinas, etc., todavía representan recursos didácticos muy valiosos en los procesos de enseñanza-aprendizaje. No olvidemos que además de que en muchas ocasiones la tecnología llega a fallar por causas ajenas a nuestra voluntad, en algunas bibliotecas y centros de documentación aún labora gente que se le dificulta el uso y manejo de las nuevas tecnologías de la información, aparte de que muchas de ellas prefieren las formas tradicionales de enseñanza. De igual forma, todavía existen muchas bibliotecas y centros de documentación que no cuentan con la infraestructura o soporte tecnológico necesario.

Ahora bien, con respecto a los métodos y técnicas utilizadas para transmitir la información y desarrollar las competencias o habilidades necesarias durante un programa de formación, tenemos las siguientes:

²⁸ GARDUÑO VERA, Roberto. «Aprender en la virtualidad: reflexiones desde la investigación bibliotecológica». En: *La investigación bibliotecológica en la era de la información: memoria del XXI Coloquio de Investigación Bibliotecológica y de la Información*, 24-26 de septiembre de 2003. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2004. pp. 257.

²⁹ MAESTRE YENES, Pedro. *Diccionario de gestión del conocimiento e informática*. Madrid: Fundación DINTEL, 2000. p. 240.

³⁰ GÓMEZ-MEJÍA, 2001. *Op. Cit.*, p. 297.

3.2.3.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS

1. Conferencias: La conferencia es una exposición en donde el formador presenta un tema mientras los asistentes escuchan, muchas veces sin hablar. De esta manera, una ventaja que ofrece la conferencia es que se puede exponer una gran cantidad de información en determinado tiempo, sin existir, regularmente, ningún tipo de interrupciones. Sin embargo, su principal inconveniente es la pasividad de los asistentes³¹, ya que existe poca o ninguna oportunidad de aclarar dudas o significados, de verificar si se comprendió el material de la conferencia, de practicar, reforzar, retroalimentar o conocer los resultados. Estas limitantes no permiten que este método promueva con eficacia cambios de actitudes o comportamientos³².

Pese a los inconvenientes mencionados, este método de formación no puede ser totalmente eliminado del proceso de enseñanza-aprendizaje, dada su preferencia y demanda en los diversos ámbitos de nuestra sociedad.

2. La demostración: Puede definirse como la exposición de pruebas o argumentos mediante los recursos didácticos vistos con anterioridad, que servirán para afianzar el conocimiento de un hecho, un razonamiento, o la adopción de un método o técnica de trabajo.

3. La interrogación: Mediante esta técnica se hace participar al formando con todas las ventajas que esto conlleva (reforzar la comprensión de los temas tratados en la clase, aclarar dudas, ampliar conocimientos mediante experiencias personales o lecturas, etc.) y el aprendizaje no se realiza pasivamente sino dialogando.

4. *Brainstorming* o tormenta de ideas: Es una técnica que tiene como objetivo fundamental favorecer la producción creativa por parte de los miembros de un grupo. Para poder conseguirlo, el *brainstorming* tiene una serie de reglas que se deben respetar al máximo: a) Se prohíbe radicalmente toda crítica; b) Toda idea es admitida, cuanto más imaginativa mejor; c) Cada uno debe presentar y desarrollar tantas ideas como le sea posible; d) Cada uno puede adherirse a las ideas de los demás y desarrollarlas por su cuenta; e) Toda idea debe ser considerada como propia del equipo y no del individuo que la expone³³.

En una sesión de tormenta de ideas pueden abordarse todos los temas, desde planes de vacaciones, hasta la creación de un producto o servicio bibliotecario y/o documental, o bien, el cómo llevar a la práctica la teoría vista durante un curso de formación. Ahora bien, para que tenga éxito esta técnica será necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

³¹ MARTÍN GARCÍA, Jesús. *Op. Cit.*, p. 39.

³² Chiavenato, 2002. *Op. Cit.*, p. 315.

³³ MARTÍN GARCÍA, Jesús. *Op. Cit.*, p. 44.

- a) Formular con precisión el problema: Su duración suele ser de 10 a 20 minutos. Al final, el formador o instructor resumirá todo lo expuesto en una sola cuestión que debe estar definida de la manera más operativa posible y que debe ser comprendida de la misma forma por todos los asistentes³⁴.
- b) Producción: Aquí los participantes expresarán sus ideas sobre el tema que se estudia. La duración suele ser de una hora a hora y media. Durante esta fase no se permitirá ninguna crítica de las distintas ideas que se vayan presentando. No olvidemos que el objetivo de esta fase es poner sobre la mesa el mayor número posible de ideas. Posteriormente el grupo las analizará y valorará. Cabe aclarar que los expertos recomiendan evitar cuestiones excesivamente especializadas, pues limitarían la entrada de posibles soluciones e inclusive, la participación de algunos miembros del grupo.
- c) Análisis y síntesis: Las ideas son convenientemente analizadas y evaluadas, aceptándose unas, rechazándose otras e integrándose algunas en una sola.

Por otra parte, es necesario señalar que para la obtención de resultados positivos mediante esta técnica, los grupos deberán estar compuestos de 6 a 10 personas³⁵.

5. *Role playing* o juego de roles: Desarrollado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard (*Harvard Business School*), consiste en preparar una situación en la cual los participantes tienen que representar personajes y aspectos similares a los que se muestran en determinada actividad laboral real.

En suma, los juegos de roles son simulaciones de circunstancias más o menos reales, que permiten evaluar y desarrollar competencias implicadas en la resolución de la circunstancia planteada³⁶.

El éxito que han tenido los juegos de roles en las acciones formativas se debe a que facilitan el aprendizaje, las relaciones humanas y la comunicación, pues además de representar la realidad y encontrar una solución a los diversos problemas que puedan surgir ¿tomando decisiones y negociando sobre ellos? favorecen la capacidad de adaptación sobre situaciones nuevas y el propio auto conocimiento (ya que las representaciones pueden ser analizadas posteriormente) después de una evaluación sobre los comportamientos, actitudes, intereses o valores que se tienen o bien, que se debe desarrollar.

De este modo, los juegos de roles permiten que los participantes obtengan una serie de conocimientos: a) Comprueben que no existe una solución abso-

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*

³⁶ PEREDA MARÍN, Santiago, BERROCAL BERROCAL, Francisca. *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001. p. 111.

luta para un problema; b) Aprendan a no formar juicios previos sobre sus compañeros y sus comportamientos, superando con ello muchos estereotipos en las relaciones personales; c) Analicen que una misma situación puede ser tomada con una diferente óptica por los distintos autores; d) Aprendan el valor de la discusión común de los problemas; e) Aprendan a tomar decisiones o a solucionar problemas reales en un plazo fijo establecido; f) Tomen conciencia sobre los puntos débiles de la organización y las personas³⁷.

Así mismo, puede optarse por dos tipos de modalidades en los juegos de roles: el juego de roles múltiple y el juego de roles individual. En el primero, varios grupos se enfrentan simultáneamente a una misma situación, lo que permite comparar posteriormente los resultados obtenidos por cada uno de los grupos. Esta modalidad permite la comparación de las diferentes posturas de afrontamiento y facilita la creatividad al encontrar diversas soluciones a un mismo problema. En el segundo, el ejercicio es ejecutado por un solo grupo, mientras que los miembros restantes observan la actuación o comportamiento de los participantes, permitiendo con ello analizar y obtener información sobre el camino que se ha seguido para la obtención de los resultados alcanzados.

Ambas modalidades de juego de roles³⁸ son técnicas de formación para el desarrollo de competencias y por supuesto, para la evaluación del personal y como tales, habrán de ser previamente planificadas teniendo muy claros los objetivos que se pretendan alcanzar. Por lo que su diseño (presentación, preparación, representación, tiempos, conclusiones) deberá hacerse de tal manera que los formandos puedan apreciar la relación del problema planteado con el contenido real del trabajo que deberán llevar a cabo³⁹.

6. Técnica o método del caso: Iniciada en la Universidad de Harvard en 1880, es una de las técnicas situacionales más utilizadas en las actividades formativas⁴⁰. Consiste en presentar a los alumnos la descripción por escrito de un problema determinado, cercano al trabajo, a fin de que lo analicen, discutan y obtengan las debidas conclusiones. Se trata de una técnica en grupo a base de discusiones organizadas y sistemáticas de casos⁴¹, muchas veces tomados de la vida real.

³⁷ MARTÍN GARCÍA, Jesús. *Op. Cit.*, p. 47.

³⁸ Un claro ejemplo de la aplicación de esta técnica podemos apreciarla en el libro de *Fish!* en donde la ejecutiva de una empresa norteamericana (*Mary Jane*, la protagonista) asigna a sus colaboradores diferentes temas para representarlos con ejemplos prácticos. Cada uno de los equipos dispuso de seis semanas y recursos materiales para reunirse, estudiar el tema, recopilar información adicional y preparar la presentación al resto de los compañeros en una reunión fuera de la oficina. Los resultados fueron verdaderamente sorprendentes. Cfr. LUNDIN, Stephen C.; PAUL, Harry; CHRISTENSEN, John. *Fish!: La eficacia de un equipo radical en su capacidad de motivación*. Barcelona: Empresa Activa: Urano, 2001. 94 p.

³⁹ PEREDA MARÍN, Santiago, 2001. *Op. Cit.*, p. 112.

⁴⁰ BAYÓN MARINÉ. *Op. Cit.*, p. 323.

⁴¹ Un caso es la descripción de una situación real que existe o ha existido en una organización, ya sea referida a su totalidad, a una parte o a un individuo. Puede aludir a cuestiones técnicas, laborales, financieras, etc. Hay que definir los problemas, analizar sus causas y estudiar las posibles soluciones.

La filosofía en la que se basa es opuesta a la que se utiliza en la enseñanza tradicional, pues en el método del caso se parte de la práctica para llegar a la teoría. Por lo tanto es un método activo en el que el formador o instructor, a modo de un participante más, tiene como misión principal la de animar la discusión y no dirigirla⁴².

El método del caso al acercarse a la realidad de los hechos, además de estimular la creatividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y las aptitudes para aplicar lo aprendido en un puesto de trabajo, agudiza las capacidades de análisis, observación y manejo de datos. En suma, desarrolla eficaz y eficientemente las capacidades intelectuales y competencias distintivas de los formandos.

7. *In basket* o bandeja de llegada: Nos ha parecido interesante mencionar esta técnica, pues según Pereda y Berrocal, “consiste en presentar a los participantes una serie de materiales y documentos escritos (cartas, informes, mensajes telefónicos, etc.) típicos del puesto de trabajo y que representan aspectos significativos del mismo⁴³”. De tal forma que este tipo de ejercicio permite que los formandos analicen y evalúen el contenido de dichos documentos y así puedan tomar decisiones sobre éstos, a fin de dar una solución a los diferentes casos en un plazo determinado.

Es evidente que la gran cantidad de información administrativa que se maneja y circula en una biblioteca o centro de documentación requiere agilidad, precisión y eficiencia para dar salida a gran parte del trabajo y evitar los trámites burocráticos. Por ello, estamos seguros que esta técnica, de uso aparentemente sencillo, desarrollará ampliamente competencias tales como la planificación, organización, toma decisiones, comunicación escrita, delegación y gestión del tiempo.

Hasta aquí hemos presentado los recursos, métodos y técnicas más importantes utilizados en las acciones formativas de muchas organizaciones actuales. Sin embargo, no queremos pasar por alto mencionar otros que también preparan al personal para abordar nuevos sistemas de trabajo como los *ejercicios de presentación*, en los cuales se hace una exposición sobre un tema, idea o proyecto a cierto grupo de personas; los *ejercicios de ejecución laboral*, en los que se emplean muestras reales de una labor o tarea utilizando todos los recursos (herramientas, equipo, materiales, etc.) de un puesto de trabajo determinado; la *discusión de grupo*, que favorece la participación activa, la creación de un clima de confianza y el aprendizaje individual y colectivo; los *juegos de empresa o negocios*, que funcionan como una variante del método del caso y comprenden actividades de ventas, contratación, financiación o cualquier otra actividad de tipo empresarial; la *instrucción programada*, en donde se pide a los formandos que trabajen de manera individual y a su ritmo con el apoyo de libros, manuales u ordenadores para estudiar los contenidos de los temas en secuencias lógicas y organizadas⁴⁴. Y, finalmente, el *Coaching*, el

⁴² MARTÍN GARCÍA, Jesús. *Op. Cit.*, p. 51.

⁴³ PEREDA MARÍN, Santiago, 2001. *Op. Cit.*, p. 136.

⁴⁴ BOHLANDER, George. *Op. Cit.*, p. 197.

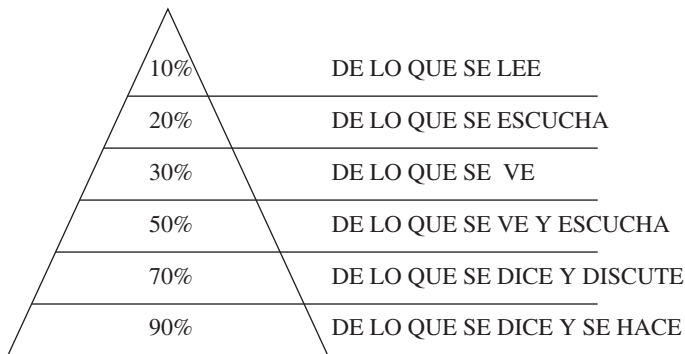
Outdoor Training y el *Mentoring*, a los que, más adelante les dedicaremos un apartado especial como parte de los nuevos paradigmas de formación.

Cabe mencionar, además, que muchas de las técnicas a las cuales nos hemos referido se aplican dentro del marco de los denominados Centros de Evaluación y Desarrollo o *Development Centers*, que son utilizados para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias requeridas para un puesto de trabajo. Los *Development Centers* están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades de las personas, así como su posible desarrollo profesional⁴⁵.

Para terminar este punto, es necesario señalar que el uso de todas las técnicas, recursos y herramientas didácticas va a requerir una selección cuidadosa, alineada a los objetivos y niveles de enseñanza-aprendizaje que se pretendan alcanzar⁴⁶. En este sentido, en la siguiente figura presentamos un esquema acerca de los porcentajes de retención que se dan en los formandos mediante el uso y manejo de los recursos vistos con anterioridad.

FIGURA 2

PORCENTAJES DE RETENCIÓN DE LOS RECURSOS UTILIZADOS PARA LA FORMACIÓN



Tomado y adaptado de Martín García, Jesús. *Op. Cit.*, (Transparencias del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

⁴⁵ SÁNCHEZ BLANCO, María Teresa. “Programas de Desarrollo Interno: Denominación de origen Sol Melía”. En: *Capital Humano*, nº 123, 22 de junio de 1999. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1999. p. 27.

⁴⁶ Esquemas como la taxonomía de Bloom bien nos pueden guiar para saber hasta dónde queremos llegar en nuestros programas de formación en relación a los contenidos, técnicas y métodos utilizados. Benjamín Bloom ha clasificado y ordenado el aprendizaje, facilitando la acción planificadora de los docentes. Su famosa taxonomía comprende un área intelectual que abarca las subáreas del conocimiento, la comprensión, el análisis, la síntesis y la evaluación; un área psicomotriz, en donde clasifica el dominio de las destrezas y la conducta del individuo y; un campo afectivo, en el que clasifica el grado de interiorización de una actitud, valor o apreciación en la conducta de un individuo. La taxonomía no es un mero esquema de clasificación, sino un intento por ordenar jerárquicamente los procesos cognitivos. Cfr. Bloom, Benjamín [et. al.] *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educacionales*. 2ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1972. 364 p.

3.2.4. EL PROFESOR O FORMADOR

El éxito de cualquier plan o programa de formación va a depender en buena medida de todas las habilidades y recursos pedagógicos con que cuenten los profesores. Son ellos quienes habrán de lograr que se alcancen los objetivos comunes previamente fijados⁴⁷. En este sentido, Bohlander, *Sherman* y *Snell*⁴⁸ sugieren las siguientes características personales que deberían tener los buenos profesores:

- a) Conocimiento del tema: Es deseable que el profesor domine todos los temas que impartirá durante la formación y sepa cómo apoyarse de los refuerzos adecuados para ilustrar los conocimientos que los alumnos esperan obtener de él. Así mismo, si el profesor conoce de antemano las condiciones laborales que han de vincularse con las acciones formativas, resultará más sencillo poder orientar su actuación hacia casos específicos y reales.
- b) Adaptabilidad: Es evidente que no todos tenemos las mismas capacidades cognitivas y características personales, por ello, la formación habrá de ajustarse al nivel de los participantes. Por lo cual, se recomienda que los grupos deberán ser lo más homogéneos posibles con respecto a la edad, nivel socio-cultural, intereses profesionales, experiencia, motivaciones, etc.
- c) Sinceridad: Se valora bastante la sinceridad de los formadores en todos los aspectos relacionados con los objetivos y alcances de la formación. Además, es imprescindible dar un trato correcto a cada uno de los participantes.
- d) Interés: Tener vocación por los temas que se enseñan y esmero por la superación de cada uno de los alumnos, es una característica inherente de cualquier buen formador. Igualmente, el profesor deberá ser lo suficientemente capaz de despertar la atención de los alumnos para lograr una plena integración del grupo y crear un buen ambiente durante el curso.
- e) Claridad: La claridad con la que se transmiten las ideas, así como la secuencia lógica de las mismas, son requisitos básicos para hacer eficaz y eficiente la formación.
- f) Entusiasmo y motivación: Una personalidad entusiasta y dinámica hace que las clases resulten más atractivas. Por lo que el buen profesor deberá poseer

⁴⁷ Muchos administradores o gestores de bibliotecas y centros de documentación imparten cursos y diversas actividades para entrenar o capacitar a sus colaboradores. Aunque, con frecuencia, no se reconoce esta labor adicional y las contribuciones ésta hace para correcta gestión de los recursos humanos. Por esta razón, se debería recompensar a quienes demuestren habilidades y aporten un valor agregado mediante las acciones o programas formativos.

⁴⁸ BOHLANDER, George. *Op. Cit.*, p. 192.

conocimientos sobre las teorías de motivación existentes en el campo educativo y sobre dinámicas y técnicas de trabajo en grupo⁴⁹. Su actitud deberá ser proactiva, proponiendo preguntas y/o actividades vinculadas al razonamiento y a las emociones de los alumnos⁵⁰.

- g) Sentido del humor: El proceso de enseñanza-aprendizaje puede ser divertido y estimulante si se explican o aclaran los conocimientos mediante una metáfora, historia o anécdota satírica. De esta manera también se contribuye al uso de la imaginación y la creatividad por parte de los alumnos.

3.2.5. LOS ALUMNOS O FORMANDOS

¿Quiénes deberán formarse? Aquellos que carezcan o necesiten actualización en las habilidades y conocimientos para desempeñar una labor, para manejar un equipo, instrumento o herramienta de trabajo, para ofrecer correctamente un servicio y atender al usuario con el fin de satisfacer plenamente sus necesidades de información, para elaborar un proyecto especial, dirigir un equipo de trabajo, etc. o bien, para convertirse en futuros formadores, serán los candidatos ideales para iniciarse en un programa de tal índole.

3.2.6. LUGAR O ESPACIO PARA LA FORMACIÓN

La modalidad de técnica y los recursos didácticos seleccionados, derivados de los contenidos, determinarán los espacios para las acciones formativas. Además, el número y tipo asistentes son variables que también influirán en los sitios para la celebración de dichas acciones. En el caso de los espacios cerrados, la iluminación adecuada⁵¹, la acústica, visión, ventilación y la temperatura correcta, entre otros, resultan aspectos indispensables en la misma medida que la distribución del mobiliario.

Por otra parte, los espacios abiertos son recomendables para técnicas como el *outdoor training*, del cual hablaremos más adelante. Así mismo, muchas organiza-

⁴⁹ MARTÍN GARCÍA, Jesús. *Op. Cit.*, p. 22.

⁵⁰ CASTAÑO COLLADO, Gloria. "Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos". En: *Módulo IV: Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] s/p (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).

⁵¹ El profesor Ario Garza Mecado del Colegio del México nos señala que para el caso de la luz artificial el valor recomendado es de 320 a 500 luxes y un mínimo de 250 para las salas de lectura. Se deben evitar sombras, contrastes, brillos y efectos estroboscópicos, ya que son elementos de fatiga visual. Recordemos que las ventanas deben utilizarse principalmente por motivos de orden psicológico, pero no como medios principales de iluminación. De igual forma, nos indica que necesario aislar contra el ruido las zonas en donde se lleve a cabo las acciones que requieran de un ambiente para el estudio y la atención del grupo. Cfr. Garza Mercado, Ario. *Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de planeación administrativa para el diseño arquitectónico*. 2ª ed. México: El Colegio de México, 1984 194 p.

ciones optan por formar a su gente fuera del sitio de trabajo por falta de espacio u otros recursos, por necesidad de la oferta externa, por el prestigio de los formadores, por los costes, la motivación, etc.

3.2.7. LOS HORARIOS

Con respecto a los horarios, podríamos decir que calendarizar los tiempos es sólo una cuestión mecánica del plan, pero no por ello es la menos importante. En este sentido, se podrían plantear diversas alternativas que también provienen de la naturaleza de las acciones formativas y de las circunstancias de nuestra organización o institución: en tiempos hábiles de jornada laboral o fuera de ella, mediante procesos dilatados o concentrados, en horarios largos o cortos, etc⁵².

Pero ¿Cuánto tiempo se debe dedicar a la formación? Según Bohlander⁵³ se ha descubierto que en la mayor parte de los casos, dar intervalos suficientes de tiempo entre las actividades de formación producirá un aprendizaje más rápido y con mayores posibilidades de retención.

Por su lado, Bayón Marine⁵⁴ nos comenta que el *timing*⁵⁵ o gestión de los tiempos debe formar una parte integrante de la metodología utilizada en las acciones formativas (tiempo *versus* contenido *versus* orden), ya que durante la fijación de los objetivos de enseñanza-aprendizaje el *timing* influirá de manera importante en la asimilación por parte de los destinatarios.

3.3. APLICACIÓN

Una vez que se ha detectado la necesidad y diseñado el programa de formación, se pasará a la fase donde hay que transmitir los conocimientos a las personas seleccionadas. “Es un momento donde concurren, para los gestores o encargados de la

⁵² BAYÓN MARINÉ. *Op. Cit.*, p. 321.

⁵³ BOHLANDER. *Op. Cit.*, p. 190.

⁵⁴ *Ibidem.* p. 321.

⁵⁵ El *timing*, (anglicismo pronunciado como /táiming/) se refiere fundamentalmente al momento que se elige para realizar una tarea o actividad en clase. Ese momento puede ser oportuno o inoportuno, adecuado o inadecuado. El ritmo de una clase se debe mantener de manera que los alumnos empleen el tiempo de forma productiva y divertida. En el momento de secuenciar las nuevas actividades y las diferentes etapas en la clase, el profesor deberá tener en cuenta lo que los alumnos ya han hecho y cuánto tiempo queda disponible. El ejemplo siguiente: “Durante la clase debemos asegurarnos de que el *timing* sea correcto” podría expresarse de esta otra forma: “Durante la clase debemos asegurarnos de que el momento sea oportuno.” Littlejohn y Hicks nos recomiendan que para un buen *timing* debemos tener en cuenta lo siguiente: Los tiempos estipulados que aparecen en las notas de cada unidad antes de realizar los cálculos propios; tomar nota durante la clase del tiempo real que ha llevado cada ejercicio en cada grupo y la razón por la que se cree fue diferente a los cálculos iniciales; antes de comenzar un ejercicio conviene decirles a los alumnos cuánto tiempo necesitarán y también avisarles unos minutos antes de que ese tiempo se termine; hay que estar al tanto del reloj durante la clase jno se debe comenzar una tarea nueva justo antes de terminar la lección! Andrew Littlejohn and Diana Hicks. *Cambridge English for Schools Teacher’s Book. A to Z of Methodology.* London: Cambridge University Press, 1999.

formación, las tareas de comunicación, información, coordinación y seguimiento de todas las acciones formativas que se irán desarrollando⁵⁶”.

Es una fase donde además de organizar la presentación, cierre y seguimiento de las actividades formativas, se deberá comunicar a los participantes aquellos aspectos que les conciernen como los objetivos, las necesidades, el calendario, la metodología, etc.

Así, Chiavenato indica que la aplicación correcta de las acciones formativas va a depender de los siguientes factores⁵⁷:

- a) Adecuación del programa de formación a las necesidades de nuestra organización: La formación debe ser una solución de los problemas que dieron origen a todas las necesidades previamente diagnosticadas y adaptarse constantemente a todos los cambios internos y del entorno que se vaya suscitando.
- b) Calidad de los recursos, material y técnicas utilizadas: Evitar los fallos de los equipos o dispositivos, así como contar con material y técnicas correctamente elaboradas, de fuentes fiables, probadas, etc., concretará una formación adecuada que facilitará la comprensión y los resultados esperados.
- c) Apoyo directo de los jefes, directivos y altos mandos de nuestra organización: Es un aspecto imprescindible para la correcta ejecución del plan, pues dará mayor seguridad, respaldo, seriedad, control, integración y sinergia en todas las personas involucradas en el programa.
- d) Calidad de los formadores: Tal y como lo hemos visto con anterioridad, el o los formadores deberán reunir una serie cualidades personales y profesionales que facilitarán los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- e) Calidad de los formandos: Tanto la motivación⁵⁸ como las capacidades de aprendizaje de los alumnos, son aspectos importantes para que todas las actividades puedan ser comprendidas, asimiladas y aplicadas al trabajo.

Así mismo, cabe mencionar que la aplicación de todos los procesos de enseñanza-aprendizaje habrá de requerir suficiente retroalimentación y refuerzos, es decir, los formandos deberán ser recompensados por las nuevas competencias y habilidades adquiridas. Tales recompensas, necesariamente, tendrán que estar vinculadas con los salarios, reconocimiento, desarrollo y promoción, entre otros aspectos.

Por otra parte, reiteramos en que una aplicación de carácter práctico incrementará el rendimiento y aprovechamiento de las acciones formativas, pues para que los alumnos acepten y tengan confianza en todo lo aprendido, definitivamente, se requerirá de repetición y pragmatismo sobre los temas estudiados.

⁵⁶ GAN, Federico, *et. al. Op. Cit.*, p. 191.

⁵⁷ CHIAVENATO, 2000. *Op. Cit.*, p. 578.

⁵⁸ Las personas deben tener voluntad para aprender. La motivación estará influida por las creencias y percepciones del(os) formando(s), de esta forma, si el formando percibe que las acciones no traerán resultados o si no está lo suficientemente motivado, poco puede esperarse de un programa de formación.

3.4. EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

Al igual que cualquier otra función de los recursos humanos, los programas y planes de formación deberán ser verificados para comprobar si se cubrieron las necesidades de nuestra organización, pero sobre todo, para evaluar el grado de eficacia obtenido con respecto al conjunto de recursos y esfuerzos invertidos en todas las acciones formativas.

La mayoría de los expertos en el manejo de personas coinciden en que frecuentemente se pasa por alto esta importante fase, pues evidentemente supone un gran esfuerzo establecer ciertos indicadores, recabar y analizar la información necesaria y determinar los resultados obtenidos. No obstante, la cultura de evaluar la formación es una de las tendencias modernas para el logro y seguimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones. De esta forma, pasaremos a dar una serie de criterios mediante los cuales podremos evaluar las acciones formativas:

Para empezar, resultará básico indagar acerca de las *reacciones* de los participantes, es decir, será necesario corroborar el grado de satisfacción sobre la formación y los formadores. En efecto, los participantes podrán hacer mucho más que indicar si les gustó o no el programa: posiblemente aporten sugerencias sobre los contenidos, técnicas y recursos que consideraron más útiles, o criticar a los instructores sobre su interacción, retroalimentación y cuestiones similares⁵⁹.

Por otro lado, *medir el aprendizaje a priori y a posteriori* proporcionará parámetros para comprobar la mejora en cuanto al nivel de conocimientos y habilidades que inicialmente se tenían y que se obtuvieron o desarrollaron después de la formación. Así mismo, se pueden aplicar pruebas de forma paralela a un grupo que no haya recibido formación y con un perfil similar al de los participantes, de este modo aseguramos que las mejoras en el rendimiento se deben a la formación y no a otros factores⁶⁰.

Otro criterio será *evaluar la aplicación efectiva* de los nuevos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo. De esta manera se verifica la utilización real de lo que se aprendió, determinando con ello los objetivos logrados y los no logrados, analizando las causas de los últimos y confirmando la aplicación efectiva al realizar una valoración después de un tiempo de realizada la formación.

Finalmente el criterio fundamental: *los resultados* de la formación. Demostrar el impacto que tuvo un programa de formación en nuestra biblioteca o centro de documentación va a depender de la medición diversos factores, entre estos encontramos los siguientes: aumento en la eficacia, mejoramiento de la imagen, mejoramiento del clima y de las relaciones laborales, mejoramiento en la atención el cliente o usuario, reducción de rotación y del ausentismo del personal, cambios de actitudes y comportamientos, aumento de los conocimientos y las competencias de las personas, incremento de la productividad, mejoramiento de la calidad, reducción de los accidentes de trabajo, reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos y, el retorno de las inversiones realizadas en la formación⁶¹.

⁵⁹ BOHLANDER. *Op. Cit.*, p. 190.

⁶⁰ GÓMEZ-MEJÍA, 2001. *Op. Cit.*, p. 308.

⁶¹ CHIAVENATO, 2002. *Op. Cit.*, p. 319.

Es evidente que este último aspecto es difícil de demostrar en organizaciones como las bibliotecas y centros de documentación, sin embargo, comprobar que se han reducido los egresos y aumentado los ingresos —en el caso de organizaciones privadas? siempre será una medida de eficacia en relación al coste-beneficio de las acciones formativas. Pero aquí ya nos estamos adentrando en la gestión económica de la formación, tema que abordaremos a continuación.

De la misma forma, una medida adecuada puede consistir en analizar si la formación ha permitido alcanzar los objetivos estratégicos de nuestra organización⁶². Haciéndolo más simple, las respuestas a los siguientes cuestionamientos podrán ayudarnos a comprobar la eficacia del plan de formación: ¿Disminuyeron los costes y tiempos de trabajo por unidad? ¿Se eliminaron errores? ¿Disminuyeron las barreras comunicativas? ¿Las personas se tornaron más productivas y felices? ¿Existen más usuarios satisfechos con los servicios y productos? ¿Se ha creado un clima agradable en nuestra organización? ¿Nuestra organización logró sus objetivos estratégicos? Si la mayoría de las respuestas fue positiva entonces diremos que nuestro programa de formación tuvo éxito.

4. LA GESTIÓN ECONÓMICA DE LA FORMACIÓN

Adentrarse en la gestión económica de la formación se encuentra directamente relacionado con los costes derivados de la aplicación de las acciones formativas, es decir, aquellos gastos que hace la organización o institución por la asistencia de los participantes, la contratación de los formadores, el alquiler de las aulas o uso de las instalaciones dentro de la misma organización, los recursos y materiales empleados, los desplazamientos, comidas, etc.

Queda claro que toda actividad formativa que involucre medios materiales y humanos para su ejecución, implicará una serie de costes para nuestra biblioteca o centro de documentación y para aquellas entidades vinculadas con la misma. Sin embargo, los costes también están relacionados con la planificación y organización todas las acciones llevadas a cabo, con las personas, el tiempo, los recursos administrativos y materiales invertidos en dicha planificación. Un aspecto que muchas veces se pasa por alto.

Pero ¿Para qué nos servirá el conocimiento de los costes de la formación? ¿Cuál será su verdadera utilidad en nuestro ámbito? Pues bien, cuando una biblioteca o un centro de documentación, o cuando la institución pública o privada a la cual pertenezca dichas organizaciones (pues mayoría de las bibliotecas y centros de documentación no operan de forma aislada, existen en un marco de referencia de organizaciones más grandes para apoyar sus objetivos⁶³) da inicio a un programa de forma-

⁶² GÓMEZ-MEJÍA, 2001. *Op. Cit.*, p. 309.

⁶³ JOHNSON, Ian M. "Desarrollo profesional continuo para la gestión de bibliotecas y de servicios de información. Carrión Rodríguez, Guadalupe, tr. En: Investigación bibliotecológica, v. 12, no. 25 julio/diciembre de 1998. México: UNAM: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1998. p. 121.

ción para sus empleados, siempre se tendrá que plantear tres cuestiones: la aplicabilidad del proyecto, la transferencia efectiva del conocimiento y el retorno de la inversión que ha realizado.

En efecto, el conocimiento de los costes de la formación, o mejor dicho la gestión económica de la formación permitirá establecer un presupuesto previo (ya sea propio o financiado) a la aplicación del proyecto, determinando su posible viabilidad o ajuste, de modo que las actividades que se emprendan puedan ajustarse a éste, hacer su seguimiento, conocer y analizar las posibles desviaciones con sus respectivas causas, etc. Así mismo, permitirá conocer de forma comparativa las distintas opciones que se pueden adoptar para cubrir eficaz y eficientemente las necesidades formativas detectadas.

Igualmente, la gestión de los costes de la formación nos brindará información más fiable para reconocer el esfuerzo e interés que se tiene hacia los recursos humanos de nuestra biblioteca o centro de documentación, además nos servirá para analizar y determinar cada uno de los costes que se producirán pudiendo adoptar alternativas de mejora.

Pero lo más importante, a nuestro entender, es que permitirá justificar y valorar una función que actualmente representa una variable estratégica de muchas organizaciones: la formación de los recursos humanos⁶⁴, ya que mediante la gestión económica de la formación se podrá determinar, conocer, comparar, decidir y calcular la rentabilidad de las inversiones realizadas, al conseguir mediante dicha función cambios efectivos, mejoras continuas, resultados positivos y el cumplimiento de nuestros objetivos y metas organizativas.

5. NUEVOS PARADIGMAS DE LA FORMACIÓN

En la actualidad, además de las técnicas de aprendizaje que hemos visto, han surgido nuevos paradigmas de instrucción o formación que día a día aumentan su relevancia, pues están permitiendo el desarrollo de competencias en las personas que repercuten en el impacto directo y significativo de aspectos tales como: la obtención de compensaciones más altas, una promoción más rápida, el incremento de la autoestima, la reducción de los niveles de estrés y de conflictos, entre otros temas. Así, los paradigmas están cambiando tal y como nos señala el profesor Bayón Marín: “La profesionalidad de los formadores y el cambio organizativo, la tecnología y la moder-

⁶⁴ *Novartis*, por ejemplo, la empresa química-farmacéutica multinacional que cuenta con diversas unidades de información y bibliotecas de investigación, así como los laboratorios *GlaxoSmithKline*, *Merck Sharp o Lilly*, se encuentran a la cabeza en el desarrollo e implantación de políticas de recursos humanos. Entre éstas, la formación, es considerada como una política imprescindible para concretar diversas funciones como los planes de carrera, retribuciones, promociones internas, proyectos, innovación, desarrollo organizacional, etc., en sí todos los aspectos estratégicos para estar situados en una excelente posición. Los resultados saltan a la vista: actualmente los laboratorios farmacéuticos son los sectores que más y mejor pagan y muchos de ellos están situados en el *ranking* de las mejores organizaciones para trabajar a nivel mundial. Cfr. Fajardo, J.; Trucios, P. Laboratorios, una lección de recursos humanos. En: *Expansión & Empleo.com*, 4 de abril de 2003. Madrid: Recoletos: Reunitel, 2005 Disponible en: <http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,284269,00.html>.

nidad en la ejecución han hecho aparecer en las últimas décadas técnicas nuevas y de probada eficacia, inimaginables hace años⁶⁵.” A continuación, mencionaremos las técnicas que han causado mayor impacto en la formación de los recursos humanos:

5.1. EL MENTORING

Tradicionalmente el *mentoring* se ha definido como un intensivo intercambio personal entre un colega con experiencia: un mentor, y alguien con menor experiencia: un tutelado, en el que el mentor provee apoyo, dirección, retroalimentación, conocimientos y auto desarrollo personal, y el tutelado, seguimiento, atención y una actitud participativa.

El *mentoring* como técnica de formación define un sistema de relaciones entre directivos y trabajadores, en donde se pretende la obtención de beneficios mediante el asesoramiento de forma tutelada por una persona que ocupa mayor jerarquía en la organización y que tiene más trayectoria profesional, y desde luego, dotes de consejero y guía. Esta persona debe ser considerada como alguien que asesore, prepare, comparta y ofrezca consejos, pero sobre todo, alguien que oriente sobre la manera de tener éxito⁶⁶.

El *mentoring* es una técnica que se basa en el compromiso de ambas partes, pues la relación entre mentor y tutelado suele durar un año aproximadamente. ¿Y cómo se lleva a cabo? Por lo regular mediante reuniones periódicas basadas en el diálogo en donde se contrastan datos, discuten problemas, se plantean soluciones reales, etc. Así mismo, existen casos en los que el tutelado depende de un mentor que no pertenece a su línea jerárquica, es decir, que pertenece a otro departamento, área o proyecto.

En este sentido, los beneficios van a darse en forma secuencial, pues mientras los tutelados obtienen seguridad, experiencia y conocimientos que van a repercutir en su rendimiento, los mentores, por su parte, aumentan su satisfacción personal, creatividad y conocimientos sobre la gestión de la organización y la manera de sugerir mejoras. Pero lo más importante, nuestras organizaciones se verán beneficiadas al prevalecer canales de retroalimentación continuos, mejorar en las relaciones, confianza, adaptación, integración y la comunicación interna⁶⁷.

La enseñanza y aplicación de esta técnica parece que será una realidad en muchas bibliotecas y centros de documentación, pues escuelas de biblioteconomía como las de el Reino Unido o los Estados Unidos de América ya incluyen en sus programas de estudio esta modalidad formativa como parte de los contenidos de asignaturas clave sobre gestión de los recursos humanos⁶⁸.

⁶⁵ BAYÓN MARINÉ, Fernando. *Op. Cit.*, p. 323.

⁶⁶ ALONSO, Miguel. “Características y modalidades de programas de mentoring en organizaciones” En: Memorias de las I Jornadas de la Asociación Científica para el Estudio de los Recursos Humanos: Actualidad y perspectivas de los recursos humanos. La conducta en las organizaciones (Mesa Redonda). 24 y 25 de junio de 2004. Madrid: Universidad Complutense: Facultad de Psicología, 2004. p. 4.

⁶⁷ PEREDA MARÍN, Santiago, 2001. *Op. Cit.*, pp. 215-216.

⁶⁸ NANKIVELL, C. and SHOOLBRED, M. “The mentoring research project” En: *Personnel, training and education*, 12 (1), mayo de 1995. pp. 7-10.

5.2. EL COACHING

Una de las técnicas de adiestramiento que cada vez resulta más demandada por las empresas, instituciones públicas, privadas y muchos particulares es el *coaching*. Esta modalidad de formación está basada en el mundo del deporte, pues tal y como en la ejecución de cualquier actividad deportiva de alto nivel, su preparación requiere siempre de un *coach* (entrenador o asesor) capaz de estimular a las personas para alcanzar sus objetivos, ofrecer pautas para desbloquearlas mentalmente en momentos de máxima tensión y hacerles desarrollar al máximo todo su potencial⁶⁹.

A juicio de James Waldroop⁷⁰, este concepto es una variante del *mentoring* pero con sus marcadas diferencias, ya que la actividad que lleva a cabo un mentor implica una relación a largo plazo, mientras que el coaching tiene un tiempo limitado. “En la relación con un *mentor* ¿afirma Waldroop? el final es abierto. No involucra un contrato específico. Es como decir: ‘Voy a ser su hermano mayor, y voy a estar a su lado un tiempo ¿por lo general bastante largo? para ayudarlo en cualquier tema que usted quiera’. Un contrato de *coaching* no es así. Tiene una duración determinada y trata cuestiones específicas, cuyos resultados son medibles en cada tramo del camino”. Así, mientras que el trabajo de un mentor acarrea un bagaje emocional mayor, el de *coach* no tiene tanto esa connotación, es decir, por ejemplo, si alguien no cumple un compromiso, un mentor podría decir: “Usted me ha desilusionado”. En cambio, un *coach* dice: “Esto es lo que usted dijo que haría, y no lo está haciendo”.

Así, el objetivo del *coaching* está sustentado en maximizar el potencial de una persona para mejorar su rendimiento, —ésta es la verdadera razón de ser de esta técnica? consiguiendo a través del aprendizaje continuo la mejora de sus resultados y estado de motivación, preparándola para un cambio de responsabilidad dentro de la organización, adaptándola a los cambios o reestructuraciones organizativas, incrementando su liderazgo y comunicación con los miembros de su equipo o bien, superando aquellos momentos de crisis personales o profesionales. El *coaching* es en definitiva, una nueva manera de comprender al trabajo como un sitio de energía, tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento y trabajo en equipo⁷¹.

Y como toda técnica, el *coaching* deberá tener un marco sistemático en el que se establecerán objetivos y algún método de diagnóstico, organización y medición para verificar su cumplimiento.

¿Y cómo se aplica? Pues de diferentes formas, por ejemplo, existen particulares o empresas que ofrecen servicios de *coaching* a través de sesiones individuales o en

⁶⁹ ALCÁZAR, Pilar. Entrenar en la oficina: cinco directivos relatan cómo mejoraron sus puntos débiles con un plan de “coaching”. En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. No. 78, marzo de 2004. Madrid: Hachette Filipacchi, 2004. pp. 60-65.

⁷⁰ WALDROOP, James. *The executive as coach*. En: *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre de 1996. USA: Harvard University: Graduate School of Business Administration, 1996.

⁷¹ SALAZAR, G. y MOLANO, M. *Coaching en acción*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.

grupo⁷². Así mismo, un buen directivo puede dedicar el cinco por ciento de su jornada laboral al *coaching*, es decir, durante el período de la relación, insumirá por lo menos entre 30 y 45 minutos por semana. En ese tiempo se habrá de verificar si el o los entrenado(s) realizaron la tarea solicitada y, posteriormente, pensar en los próximos pasos que esta(s) persona (s) debe(n) dar⁷³.

En este sentido, cabe mencionar que el éxito dependerá sobre todo de la constancia de ambas partes, tanto del *coach*, como del *coachee* (alumnos o entrenados); de la capacidad para comunicarse, de saber escuchar. Pero además, es importante aclarar que las cosas deberán tomarse con realismo, pues como técnica formativa de aplicación directa habrá de plantear temas de suficiente importancia como para que realmente se sienta que merece la pena seguir con el proceso, pero necesitará ser lo suficientemente realista como para establecer un periodo en el que se vean resultados.

El *coaching* es sin duda, un nuevo paradigma que ayudará a crear una organización ganadora basada en el perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano, en que las cosas se hagan con eficiencia a través de la utilización de profesionales internos o externos como instructores o consultores de formación. Por ello, estamos convencidos que esta técnica abrirá una nueva puerta para la gestión efectiva de los recursos humanos en bibliotecas y centros de documentación, pues entre otras cosas, estimulará las relaciones de los trabajadores, creando una cultura organizativa y un clima laboral positivo, incrementará la autoestima al formar personas independientes en la solución de problemas de manera inteligente, pero además, ayudará a la identificación de estrategias de recompensa que motive a las personas a mejorar su compromiso y resultados.

5.3. EL *OUTDOOR TRAINING*: MÁS ALLÁ DE LA FORMACIÓN

El *outdoor training* o aprendizaje al aire libre es una metodología de formación que lleva aplicándose desde los años setentas en Europa y en los Estados Unidos⁷⁴. Es la combinación de la formación tradicional hecha a la medida para las organizaciones, con ejercicios al aire libre y con una metodología eminentemente vivencial que está basada en el aprendizaje a través de la experiencia directa, en un clima distendido y donde se realizan actividades que combinan la competitividad deportiva, la diversión y el trabajo en equipo, siendo el elemento diferenciador la realización en un entorno fuera de las oficinas, en donde se busca

⁷² Una aplicación muy habitual de *coachig* es hacer estudios de capacidades de liderazgo del mando, que puede ir desde las 8 ó 10 sesiones para un desarrollo de competencias, a las 25-40 de un desarrollo de liderazgo. Esto se realiza mediante programas de formación en equipo o individuales, con sesiones previas para preparar los cursos y, posteriores, para el seguimiento. Cfr. ESCUDERO, Javier. "El coste de un colaborador: análisis del mercado de profesionales externos y cuáles son los más demandados" En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. No. 95, marzo de 2005. Madrid: Hachette Filipacchi, 2005. pp. 36-42.

⁷³ METZ, Ruth. F. *Coaching in the library: a management strategy for achieving excellence*. Chicago: American Library Association, 2001. p. 47.

⁷⁴ PEREDA MARÍN, Santiago, 2001. *Op. Cit.*, p. 221.

potenciar en el personal una serie de habilidades y comportamientos que les serán muy útiles en el trabajo diario.

El *outdoor training* es una herramienta alternativa a la formación académica tradicional que resulta altamente motivante, práctica y bastante divertida y en la que se trabajan principalmente las conductas de los participantes. Los programas nunca son estandarizados, ya que durante su elaboración se tienen en cuenta las necesidades de los formandos, en este caso los trabajadores de una biblioteca o centro de documentación.

Así, una vez ya puestos en marcha, los alumnos participan en las actividades, en las que de forma vivencial se ven inmersos en los casos, que pueden ser desde carreras o natación, hasta tirarse en tirolina, hacer *rappel*, cruce de ríos con materiales proporcionados (tablas cuerdas, etc.), construcción de balsas, de puentes, etc..., todo ello en diversos entornos (montañeros, acuáticos o de ciudad).

Utilizando este método, muchas organizaciones buscan que su personal desarrolle las siguientes capacidades⁷⁵:

- Potenciar el trabajo en equipo, para lograr que los miembros de un grupo cooperen y se complementen.
- Motivación para enfrentarse a los compromisos diarios y afrontarlos de manera positiva.
- Fomentar la comunicación entre el personal.
- Desarrollar la creatividad e innovación.
- Desarrollar el liderazgo hacia un grupo.
- Aumentar la resistencia al estrés.
- Potenciar y desarrollar la toma de decisiones.
- Mejorar la reacción ante cualquier situación de presión en el trabajo.
- Aumentar la confianza entre compañeros.
- Incrementar el conocimiento de las personas con las que se convive a diario en el trabajo.
- El propio auto conocimiento sobre nuestras fortalezas y debilidades.

Aunque parezca que no es más que un juego, al tratarse de la práctica de actividades lúdicas, esta técnica es muy efectiva para trabajar actitudes que no se pueden transmitir únicamente por medio de la formación tradicional, se parte del principio de que el aprendizaje resulta más eficaz cuando se interioriza por vía emocional más que estrictamente por vía racional⁷⁶. Así, aunque el componente indi-

⁷⁵ WAGNER, Richard J. *Research on the Effectiveness of Outdoor Management Training. Conference Paper. Paper presented at the World Conference of the International Federation of Training and Development Organizations (Helsinki, Finland, September 11-14, 1995). 11. p. From Eric Database. Disponible en: <http://search.eric.org/scripts/seget2.asp?db=ericfi&want=http://search.eric.org/ericdb/ED391004.htm>.*

⁷⁶ Al ser el objetivo general del *outdoor training* poner a un grupo de personas ante situaciones en las que dependen de la cooperación con otras para poder superarlas, arraiga emocionalmente conductas que más tarde deberán llevar a cabo los participantes en su vida profesional, tales como trabajar en equipo, liderazgo, comunicación, delegación, etc. Por lo tanto, lo aprendido no se adquiere a través del razonamiento, sino de la experiencia y no se recupera a través de la memoria, sino del acto reflejo. No es un aprendizaje racional, sino emocional. PEREDA MARÍN, Santiago. *Op. Cit.*, p. 222.

vidual tiene una gran importancia, las actividades que se llevan a cabo son siempre en grupo, en las que se generan lenguajes o códigos comunes y experiencias que definitivamente servirán después en el trabajo que a diario se realiza, y que bien pueden convertirse en puntos de referencia para actuar en las situaciones similares que puedan surgir⁷⁷.

El *outdoor training* se lleva a cabo regularmente en montañas, campos o zonas de reserva natural ubicadas dentro o fuera de las ciudades, y una de las características que ofrece es que al ser en grupos reducidos, acompañados de un tutor o guía, ofrece la posibilidad de que las actividades puedan ser grabadas en vídeo, permitiendo un análisis individual de los participantes e incluso, que el alumno vea sus reacciones y corrija sus conductas.

6. CONCLUSIONES

Como hemos visto, la formación es una actividad inherente a la gestión de los recursos humanos que conecta de manera directa con el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para desempeñarse en cualquier puesto de trabajo. Es una actividad que desde el punto de vista de diversos autores ha evolucionado hasta convertirse en uno de los recursos clave de las organizaciones actuales. Por ello, y de acuerdo al contenido de este trabajo, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- a) La formación como concepto que ha cambiado a través de los años, pasando de ser una simple actividad para adecuar a las personas en su ámbito laboral, a ser una estrategia clave para extender conocimientos y modificar comportamientos en beneficio de las organizaciones e individuos.
- b) En relación a la planificación, la formación de los recursos humanos tendrá que ir abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una posición proactiva orientada hacia el futuro, para anticiparse a las exigencias de la organización⁷⁸. Asimismo, deberá ponerse mayor detalle en aspectos como la identificación de las necesidades formativas mediante las técnicas adecuadas, en el análisis y priorización de dichas necesidades, en la elaboración e implantación de un plan eficiente de formación y, en la evaluación o control adecuado del mismo. Pero sobre todo, un aspecto básico será el establecimiento de mecanismos para analizar, verificar y monitorear los costes de la formación para así determinar o comprobar mediante indicadores y otras herramientas el retorno de las inversiones, así como los beneficios obtenidos.

⁷⁷ PEREDA MARÍN, Santiago, 2001. *Op. Cit.*, p. 226.

⁷⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill, 2002. p. 470.

- c) Diversos autores han afirmado que las técnicas documentales y de gestión, y todo el campo de conocimientos que envuelven a nuestra disciplina conservarán su razón de ser adaptándose a los cambios que impongan las tecnologías y las exigencias del entorno. Sin embargo, nosotros pensamos que la formación de los recursos humanos tendrá que orientarse también hacia el perfeccionamiento de aquellas competencias distintivas que muchos empleadores consideran imprescindibles, y que muchas veces se tienen que subsanar por la existencia de un sistema educativo que no ha logrado adaptarse del todo a las necesidades organizativas y de mercado de trabajo. Y en efecto, todavía se suelen mostrar grandes carencias que tienen que ver con la comunicación oral, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, el liderazgo, la cultura organizativa, la creatividad, la capacidad de compromiso, entre otras. En sí, aquellas competencias que ayudarán a implicarse y saber implicar a los demás.
- d) En relación a las herramientas, métodos y técnicas, se recomienda que las bibliotecas y centros de documentación integren en sus acciones formativas instrumentos más orientados hacia pruebas situacionales que permitan adquirir, desarrollar, activar y/o inhibir competencias. Con esto, se pretende que los formandos, a través del seguimiento de una serie de actividades, vayan adquiriendo los conocimientos y competencias incluidos en un programa de formación a través de sus propias experiencias⁸⁰.
- g) Las técnicas de evaluación deberán estar presentes en todos los elementos que conforman a un programa, por lo que las exigencias de calidad tendrán que encontrarse estrechamente asociadas a la formación, pues esta última, al ser un instrumento empleado para modificar comportamientos y conocimientos, orientado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, hacia mejorar los productos o servicios y sobre todo, hacia la satisfacción del usuario o cliente: estaríamos hablando ya de adquirir, producir y ofrecer calidad. Por lo que invertir en formación será invertir en calidad. En este sentido, cabe destacar que actualmente las normas mundiales en materia de calidad⁸¹ hacen énfasis en establecer y mantener procedimien-

⁷⁹ LÓPEZ BESTEIRO, Manuela. "La calidad en las universidades: un paso hacia el futuro" II Congreso de universidades de Gaceta Universitaria. Universidad de Santiago, del 10 al 12 de noviembre de 2003. En. Gaceta Universitaria, n° 462, 24 de noviembre de 2003. Madrid: Recoletos, 2003. p. 8 (Suplemento especial del Congreso).

⁸⁰ PEREDA MARÍN, Santiago, BERROCAL Berrocal, Francisca. *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001. p. 109.

⁸¹ Para poder validar o certificar los procesos de la calidad, en estos tiempos se utilizan las normas establecidas por la ISO (Organización Internacional de Normalización) como es el caso de las ISO 9000:2000, que señalan los niveles de calidad que deben alcanzar las organizaciones en sus productos, servicios, recursos materiales y humanos para ingresar a la economía del mundo global. Las normas ISO 9000:2000 nos indican la revisión y calificación constante de un producto o servicio para que sea aceptado por el usuario o cliente, además fijan indicadores de evaluación permanente relacionados con servicios externos, acciones correctivas, control de procesos, ingeniería y tecnología necesaria, recursos humanos adecuados, etc.

tos para proporcionar una formación cualificada según las necesidades de cada organización.

- h) Finalmente diremos que, no obstante las innovaciones que surgen día a día y todos los cambios que se están suscitando en los sistemas de enseñanza-aprendizaje, estamos plenamente convencidos de que la formación tendrá que seguir enriqueciendo humanamente a la persona. Por lo que las organizaciones deberán proporcionar una formación basada en valores de carácter universal, tales como la honradez, el espíritu de servicio, el honor, la lealtad, la confianza, la solidaridad y la justicia. Muchas organizaciones ya trabajan en la formación de este tipo de valores⁸². De hecho, en Davos, Suiza⁸³ en el año de 1998, una de las conclusiones predominantes a la que llegaron los principales líderes de todo el mundo fue que la crisis de valores humanos es el mayor de los desequilibrios que enfrentan los países del planeta. Por ello, creemos que sin estos valores de nada servirán las técnicas e instrumentos más avanzados si no se cuenta, primero que nada, con calidad humana.

7. BIBLIOGRAFÍA

ALCÁZAR, Pilar. Entrenar en la oficina: cinco directivos relatan cómo mejoraron sus puntos débiles con un plan de “coaching”. En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. N.º 78, marzo de 2004. Madrid: Hachette Filipacchi, 2004. pp. 60-65.

ALONSO, Miguel. “Características y modalidades de programas de mentoring en organizaciones” En: *Memorias de las I Jornadas de la Asociación Científica para el Estudio de los Recursos Humanos: Actualidad y perspectivas de los recursos humanos. La conducta en las organizaciones (Mesa Redonda)*. 24 y 25 de junio de 2004. Madrid: Universidad Complutense: Facultad de Psicología, 2004. p. 4

⁸² Pensadores de todo el mundo como Alvin Toffler, John Naisbitt o el mismo Peter Drucker, han llegado a una conclusión: los que tienen las llaves del tercer milenio son las empresas y los centros de trabajo. Les conviene, les es interesante, van a ganar dinero y lo más importante, están ante la posibilidad de llevar a cabo una arquitectura social y humana como nunca antes en la historia.

⁸³ Klaus Schwab en 1970 reunió a los ejecutivos de Europa para una reunión informal en la ciudad Suiza en la montaña de Davos. Un año más adelante, la reunión se sabía como el “simposio de Davos” y ella tenían el patrocinio de la Comisión de las Comunidades Europeas, así como el estímulo de las asociaciones de la industria de Europa. Cada año la base participante de la reunión anual del foro ha crecido y su agenda se ha convertido para abarcar todos los desafíos de la mejora económica, social y ambiental global. Ahora, es la reunión más importante de su clase en el mundo. El foro económico es una organización internacional independiente, confiada a mejorar el estado del mundo, contratando a líderes y sociedades para formar agendas globales, regionales y de la industria. Incorporado como fundación en 1971, y basado en Ginebra, Suiza, el foro económico es imparcial y no se beneficia ni se ata a ningunos intereses políticos, partisanos o nacionales. El foro está bajo supervisión del gobierno federal suizo. Cfr.

- Andrew LITTLEJOHN and Diana HICKS. *Cambridge English for Schools Teacher's Book. A to Z of Methodology*. London: Cambridge University Press, 1999.
- BAYÓN MARINÉ, Fernando. *Organizaciones y recursos humanos*. Madrid: Síntesis [] 559 p. Colección economía y empresa.
- BLOOM, Benjamín [et. al.] *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educacionales*. 2ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1972. 364 p.
- BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott. Administración de Recursos Humanos. Ma. del Pilar Nova Melle, rev. 12ª ed. España: Thompson, 2003. p. 681.
- CASTAÑO COLLADO, Gloria. "Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos". En: *Módulo IV: Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] s/p (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 699 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill, 2002. p. 475.
- DECENZO, David A., y ROBBINS, Stephen. *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons, 1996, p. 237.
- ESCUADERO, Javier. "El coste de un colaborador: análisis del mercado de profesionales externos y cuáles son los más demandados" En: *Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional*. N.º 95, marzo de 2005. Madrid: Hachette Filipacchi, 2005. pp. 36-42.
- FAJARDO, J.; TRUCIOS, P. Laboratorios, una lección de recursos humanos. En: *Expansión & Empleo.com*, 4 de abril de 2003. Madrid: Recoletos: Reunitel, 2005 Disponible en: <http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,284269,00.html>
- Foro Económico Mundial. Página electrónica del *World Economic Forum*. Disponible en: <http://www.weforum.org/>
- GAN, Federico, et. al. *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Federico Gan, Bea Alonso, Francesc Batalla, Dolores Casals, Gloria Fabra, Eva de Francisco, Carme Jordá, Yolanda López, Mercedes Matesanz, Esther Polo, Santi Puyol, Elisenda Sardares, M. Ángeles Ubano. Barcelona: Apóstrofe, 1996. 550 p.
- GARDUÑO VERA, Roberto. «Aprender en la virtualidad: reflexiones desde la investigación bibliotecológica». En: *La investigación bibliotecológica en la era de la información: memoria del XXI Coloquio de Investigación Bibliotecológica y de la Información*, 24-26 de septiembre de 2003. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2004. pp. 257.
- GARZA MERCADO, Ario. *Función y forma de la biblioteca universitaria: elementos de planeación administrativa para el diseño arquitectónico*. 2ª ed. México: El Colegio de México, 1984, 194 p.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., BALKIN, David, CARDY, Robert L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, 2001. 728 p.
- HOYLER, S. *Manual de relacoes industriais*, Sao Paulo: Pioneira, 1970. En: Chiavenato, *Op. Cit*, 2000.

- JOHNSON, Ian M. "Desarrollo profesional continuo para la gestión de bibliotecas y de servicios de información. Carrión Rodríguez, Guadalupe, tr. En: Investigación bibliotecológica, v. 12, no. 25 julio/diciembre de 1998. México: UNAM: Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1998, p. 121.
- LÓPEZ BESTEIRO, Manuela. "La calidad en las universidades: un paso hacia el futuro" II Congreso de universidades de Gaceta Universitaria. Universidad de Santiago, del 10 al 12 de noviembre de 2003. En. Gaceta Universitaria, no. 462, 24 de noviembre de 2003. Madrid: Recoletos, 2003. p. 8 (Suplemento especial del Congreso).
- LÓPEZ LÓPEZ, Eduardo. *Documentos inéditos*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid: Facultad de Educación: Departamento MIDE, 2001.
- LUNDIN, Stephen C.; PAUL, Harry; CHRISTENSEN, John. *Fish!:* La eficacia de un equipo radical en su capacidad de motivación. Barcelona: Empresa Activa: Urano, 2001. 94 p.
- McGEHEE, W; THAYER, P. W. *Training in Business and Industry*. New York: Wiley Interscience, 1961.
- MAESTRE YENES, Pedro. *Diccionario de gestión del conocimiento e informática*. Madrid: Fundación DINTEL, 2000. p. 240.
- MAGER, Robert E. *What Every Manager Should Know about Training? Belmont, California: Lake Publishing, 1992.*
- MARTÍN GARCÍA, Jesús. "Formación de personal". En: *Módulo II: Técnicas de dirección y gestión de los RRHH*. Madrid: Universidad Complutense: Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo, [200?] p. 11 (Textos del Máster de Desarrollo de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento).
- MARTÍNEZ CÓRDOBA, Simón Reyes. Director General de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) en Madrid. (Entrevista) En: *Universia empleo: mercado laboral universitario*. Año 2, número 8, junio de 2005. Madrid: Estrenos 21, 2005. p. 30.
- METZ, Ruth. F. *Coaching in the library: a management strategy for achieving excellence*. Chicago: American Library Association, 2001. p. 47.
- MOSCOSO, Purificación; ORTIZ-REPISO, Virginia. «El impacto tecnológico en el quehacer bibliotecario: hacia un nuevo modelo de biblioteca». *La biblioteca digital*. En: *Documentación de las Ciencias de la Información*, Vol. 25. Madrid: Universidad Complutense, 2002. p. 118.
- NANKIVELL, C. and SHOOLBRED, M. "The mentoring research project" En: *Personnel, training and education*, 12 (1), mayo de 1995. pp. 7-10.
- PEREDA MARÍN, Santiago, BERROCAL BERROCAL, Francisca. *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001. 317 p.
- SALAZAR, G. y MOLANO, M. *Coaching en acción*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.
- SÁNCHEZ BLANCO, María Teresa. "Programas de Desarrollo Interno: Denominación de origen Sol Melía". En: *Capital Humano*, nº 123, 22 de junio de 1999. Madrid: Grupo Especial Directivos, 1999. p. 27.
- SÁNCHEZ RUIPÉREZ, Germán. *Educación virtual y "e-learning"*. Madrid: Fundación Auna, 2003. 245 p.

- TERCERO, José Antonio. «Las ventajas del *e-learning* en las pequeñas empresas». En: Especial de Emprendedores: Tecnología y negocios. Octubre de 2003. Suplemento especial de la revista Emprendedores: las claves de la economía y de éxito profesional. No. 73, octubre de 2003. Madrid: Hachette Filipacchi, 2003. pp. 46-50.
- WALDROOP, James. *The executive as coach*. En: *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre de 1996. USA: *Harvard University: Graduate School of Business Administration*, 1996.
- WAGNER, Richard J. *Research on the Effectiveness of Outdoor Management Training. Conference Paper. Paper presented at the World Conference of the International Federation of Training and Development Organizations (Helsinki, Finland, September 11-14, 1995). 11. p. From Eric Database. Disponible en: <http://searcheric.org/scripts/seget2.asp?db=ericft&want=http://searcheric.org/ericdb/ED391004.htm>*