Prólogo

Queremos empezar este prólogo con tres preguntas que quizá te hayas formulado al leer el título.

¿Para qué escribir un manual sobre técnicas de formación y desarrollo de personas en las organizaciones? Para compartir, los conocimientos y técnicas que hemos ido adquiriendo durante nuestra carrera profesional, para facilitar el aprendizaje de aquellos que quieren trabajar en el área, para que los que están trabajando en ella tengan un manual de referencia para que lo leas, para aprovechar el tiempo de presencia en el aula o fuera de la misma en actividades prácticas.

¿Qué tipo de manual tienes ante tus ojos? Un texto aplicado, que ofrece pautas para resolver los distintos problemas a los que se enfrentan los profesionales de formación y desarrollo, dando soluciones concretas, directas y claras.

¿Qué aporta? Ya hay manuales sobre cómo formar y desarrollar personas. De acuerdo, pero ¿cuántos libros específicos de técnicas conoces? ¿Y manuales que recojan las técnicas de formación y desarrollo en un mismo texto? Sí, la formación y el desarrollo son complementarias y tienen más características en común que diferencias.

En definitiva, queríamos desarrollar un manual de carácter aplicado que facilitara a formadores y facilitadores elegir y aplicar las técnicas de formación y desarrollo más adecuadas en función de los objetivos de aprendizaje que deseen alcanzar. En la bibliografía sobre formación y desarrollo existen muchos y excelentes manuales en los que se abordan técnicas, pero lo hacen de forma separada, o están dirigidos a determinadas técnicas de formación (centradas en el formador, grupales, situacionales…) o a las de desarrollo de las personas (coaching, mentoring, de autodesarrollo…), pero no lo hay que las incluyan de forma conjunta. Y tampoco son habituales los que desarrollan las técnicas de una forma operativa y práctica, que faciliten su aplicación por parte de formadores y facilitadores, roles que por cierto se unen la mayoría de las veces en la misma persona: la persona que hace desarrollo también suele hacer formación.

Sin embargo, según comenzamos a escribir, nos dimos cuenta que las técnicas no pueden ir aisladas del entorno en el que se utilizan, y nos pareció un reto obligado abordar el contexto organizativo en el que se diseñan y se aplican, la influencia de las características y actitudes de los participantes en el aprendizaje, el diseño de los programas y su evaluación.

Por todas estas razones, decidimos emprender la aventura de elaborar este libro, con la idea de hacer un manual eminentemente práctico y que pueda ser de utilidad para formadores, facilitadores, responsables de la función de formación y desarrollo, y docentes de distintos niveles educativos. Además, queremos que el manual sirva de base en la formación de los futuros profesionales de la formación y el desarrollo de personas, que decidan dedicarse profesionalmente a hacer más fácil que los demás aprendan, crezcan y se desarrollen personal y profesionalmente.

¿Cómo está estructurado?

En el primer capítulo se abordan los nuevos desafíos de las organizaciones, la importancia de la cultura del aprendizaje, los conceptos de Formación y Desarrollo de personas, su papel estratégico dentro del área de gestión de personas, y el proceso a seguir para resolver las necesidades de formación y desarrollo de los individuos y la organización.

En el segundo capítulo se analiza el concepto de aprendizaje, sus distintas etapas, los principios generales, y cómo influyen las características de los participantes y sus actitudes en la marcha de una acción de formación y desarrollo. También se analizan los roles del formador/facilitador, así como las competencias y comportamientos que le ayudarán a tener éxito en conseguir que los otros aprendan: cómo comunicar, hacer preguntas, escuchar, ofrecer feedback, etc.

En el capítulo tercero, se describe paso a paso cómo diseñar las acciones de formación y desarrollo, desde la definición de objetivos, la selección y organización de los contenidos, la determinación de las estrategias de formación y desarrollo, los espacios, la elaboración del cronograma, el diseño de sistemas de evaluación, hasta cómo se recoge cada una de las decisiones tomadas a lo largo del proceso en la ficha de la acción.

Los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 son específicos sobre técnicas. En ellos se sigue la estructura de la clasificación que proponemos para ellas:

- Técnicas que se realizan en situaciones laborales o que simulan situaciones relacionadas con el trabajo (como las pruebas situacionales y profesionales).
- Técnicas grupales de formación.
- Técnicas de desarrollo de carácter grupal.
- Técnicas de desarrollo de carácter individual que conllevan acompañamiento (coaching ejecutivo, programas de mentoría o de acogida).
- Técnicas de autodesarrollo, que pueden llevarse a cabo con facilitador, pero también de forma autónoma.

El esquema que hemos seguido para las técnicas ha sido en todas ellas muy similar, deteniéndonos más en aquellas que sirven de base o de soporte a otras. Se explica el proceso general que se debe seguir en cada caso, acompañando esta explicación con ejemplos y documentos que puedan ayudar al lector a diseñar sus propios instrumentos, adaptados a sus objetivos y situación particular.

Y, por último, el capítulo 9 aborda la evaluación de los programas de formación y desarrollo, en concreto la evaluación de la satisfacción, del aprendizaje, de la transferencia, el impacto sobre los resultados y el ROI, y la eficiencia de los programas.

En la próxima página se abre el telón y comienza la obra. Y como ocurre en el teatro, cada uno de los apartados y capítulos no surgen de pronto, sino que hay una preparación previa y un marco común. En nuestro caso el marco es el mundo de la empresa, el ámbito de la gestión de personas, y en concreto la función de formación y desarrollo.

Respecto a la preparación previa, nos gustaría resaltar que un libro de este tipo no es un trabajo aislado de los autores, aunque luego seamos nosotros quienes le hayamos dado el formato y contenido finales. Se han consultado múltiples fuentes y hay muchas personas que, de una u otra forma, han contribuido a que el libro haya visto la luz.

Muchas de las técnicas e instrumentos que explicamos en el libro han sido sometidos a prueba en diversas organizaciones, por lo que sería muy difícil citarlas a todas y a las personas que han participado en las distintas acciones de formación y desarrollo.

Por último, nos gustaría citar a nuestros alumnos que desde hace muchos años vienen ayudándonos con sus preguntas y sugerencias, curiosas a veces, inquisitivas otras, algo malintencionadas en ocasiones, pero siempre interesantes e inteligentes. Con ellas nos han hecho pensar, reflexionar y, en no pocas ocasiones, cambiar aspectos que parecíamos tener muy claros.

Nos parece adecuado finalizar este prólogo proporcionando a los lectores nuestras direcciones electrónicas, de forma que puedan ponerse fácilmente en contacto con nosotros para plantearnos preguntas, hacer críticas o sugerencias; o, por cualquier otro motivo: fberroca@ucm.es y malonsog@ucm.es.

Esperamos que el libro sea, para los lectores, todo lo útil que hemos pretendido al escribirlo.