

METODOLOGÍAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL ÁMBITO PERSONAL Y GRUPAL EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES



TRABAJO FIN DE GRADO

Director: Teresa Coma Roselló

Autor: Adriana Becerril Latorre

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo. Septiembre 2014.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Objeto del trabajo.....	3
1.2 Metodología empleada.....	3
1.3 Estructura del trabajo.....	4
2. FUNDAMENTACIÓN	
2.1 Desarrollo de las personas en las organizaciones.....	5
3. CAPÍTULOS DE DESARROLLO	
3.1 Conceptos clave: Desarrollo, formación y competencias.....	10
3.1.1 Desarrollo.....	10
3.1.2 Formación.....	12
3.1.3 Competencias.....	17
3.1.4 Relación entre desarrollo, formación y competencias.....	19
3.2 Métodos de aprendizaje activo.....	21
3.2.1 <i>Coaching</i>	23
3.2.2 <i>Mentoring</i>	31
3.2.3 <i>Outdoor training</i>	43
3.3 Comparación entre los tres métodos.....	54
3.3.1 Similitudes.....	59
4. CONCLUSIONES.....	61
5. BIBLIOGRAFÍA, WEBGRAFÍA E ÍNDICE DE TABLAS.....	64

1. **INTRODUCCIÓN.** Presentación general y justificación del trabajo

El desarrollo de personas y grupos en las organizaciones parte del interés de estas por una adecuada evolución de la conducta y el comportamiento de sus empleados. Tiene como objetivo aumentar la lealtad, mejorar el rendimiento, la satisfacción laboral, y promover la adquisición de competencias de sus trabajadores, algo muy necesario ante esta sociedad en constante cambio.

El desarrollo del personal es una herramienta clave en las organizaciones para alcanzar una cultura de empresa común, facilita no sólo el desarrollo de las personas, sino también el de la propia organización.

La formación continua y activa es una herramienta básica, a través de la cual los trabajadores pueden alcanzar ese desarrollo tanto personal como profesional; adquiriendo conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y competencias en relación con el puesto de trabajo que van a desarrollar. El Proceso de formación facilita una mejora de la carrera profesional dentro de las organizaciones, con programas orientados a desempeñar un determinado puesto en el futuro (medio/largo plazo).

Invertir en el capital humano es una estrategia empresarial por parte de las empresas frente a sus principales competidores. Sacar el máximo potencial y rendimiento de las personas, para que estos puedan responder frente las necesidades y objetivos de la organización.

Analizaré métodos de formación activa como el *Coaching*, tan de moda y eficaz para el crecimiento personal de los individuos, donde con ayuda de un facilitador, estos puedan desarrollar y descubrir sus capacidades, aumentar su autocontrol e independencia frente a los retos empresariales; tema que considero muy interesante y de gran labor para el departamento de Recursos Humanos de cualquier empresa.

Es muy importante que el personal esté preparado y cualificado, y que se sienta integrado en la organización, con metas comunes, como parte de ella que es. Para ello, se requiere una alta motivación por parte de los trabajadores, así como una alta preparación y capacidad de dinamizar por parte de los formadores.

1.1. OBJETO DEL TRABAJO

En este trabajo, se pretende analizar, desde el punto de vista de la eficacia, algunas de las metodologías para el desarrollo de competencias: *Coaching*, *Mentoring*, y *Outdoor Training*; comparando cómo en función de sus objetivos, estructura y función, facilitan el desarrollo de los trabajadores de forma individual o grupal y cómo repercute en el desarrollo de sus competencias, en su carrera profesional y en el de la organización.

1.2 METODOLOGÍA EMPLEADA

Para la revisión bibliográfica se ha utilizado las normas APA. Se ha realizado un análisis bibliográfico de distintos autores, para contrastar la necesidad de estas herramientas de aprendizaje para el crecimiento personal y profesional.

El trabajo, se centra en la descripción de los métodos activos de formación más demandados hoy en día por las empresas, tales como el *Coaching*, *Mentoring*, y *Outdoor Training*, los cuales se emplean para desarrollar la carrera profesional de determinados trabajadores (sobre todo directivos y profesionales), a través de la adquisición de determinadas competencias necesarias.

1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO. Breve explicación de la estructura seguida

Su estructura está dividida en cuatro grandes partes. La primera parte se centra en las bases de desarrollo de las personas en las organizaciones, su historia, finalidad, y necesidad de utilizar estos métodos de formación, el por qué y para qué.

En la segunda parte, se definen los elementos clave para esa adquisición de conocimientos y técnicas para el desempeño del trabajo como son la formación, desarrollo y competencia.

En tercer lugar, se indica que son los métodos activos de aprendizaje, y como inciden en las personas en relación con su trayectoria profesional.

Y en cuarto y último lugar, se analizan tres de estos métodos, los más utilizados por las organizaciones actuales, para una posterior comparación entre ellos; estas son *Coaching*, *Mentoring* y *Outdoor training*.

2.CAPITULOS DE FUNDAMENTACIÓN

2.1 DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

La nueva concepción de los recursos humanos conlleva una evolución en su gestión orientada al cambio, tanto tecnológico, como económico y organizativo, y a la competitividad de la empresa en el mercado. Se ha producido una evolución en el pensamiento de cómo dirigir las organizaciones, así como en la forma de obtener mejores resultados frente a los competidores, a través del desarrollo de competencias.

El sistema tradicional de organización se ha quedado obsoleto, por lo que es necesario para una eficaz evolución, promover el aprendizaje; saber dónde queremos ir, y disponer de un capital humano preparado para adaptarse a las exigencias de un entorno en constante evolución, y cuyo objetivo es el de optimizar el rendimiento, la satisfacción y la seguridad de las personas en el ámbito laboral, algo que se consigue con el trabajo día a día.

Escamilla, Vila y Küster (2013), nombran en su artículo a Preffer (1994), quien afirmaba que hoy en día las organizaciones tradicionales carecen de personal bien formado en áreas tanto técnicas como administrativas, lo que conlleva que estas organizaciones no obtengan éxito en el mercado, ya que dicho éxito lo obtendrán los competidores que posean mejores conocimientos y un buen desarrollo de habilidades y capacidades.

Frente a estas organizaciones tradicionales, las organizaciones en evolución buscan resolver problemas y anticiparse a ellos, a través de la adquisición de determinados conocimientos y competencias por parte de sus trabajadores.



Figura 1. Implicaciones en el contexto de modelo de organización actual. Fuente propia.

Las organizaciones actuales se orientan hacia un modelo de desarrollo basado en la Sociedad del Conocimiento, una nueva forma de concebir la vida; ésta hace hincapié en las personas, en su talento, en cómo deben desarrollar su aprendizaje, y conocimientos, para una gestión eficiente de las nuevas tecnologías. Mayor rendimiento a través de las habilidades humanas.

Para Villa y Caperán (2010), en la actualidad existen tres formas de llevar a cabo ese desarrollo profesional:

a) Mediante formación tradicional

Se realiza con la pura transmisión de conocimientos teóricos. Se trata de un método muy utilizado, ya que es resulta económico y sencillo, pero no ahonda en temas importantes, transmite información muy general.

b) Mediante la experiencia (hacerse a sí mismo)

Las personas se desarrollan con el tiempo a base de trabajar y cometer errores por sí mismos. Uno de sus inconvenientes es que puede pasar demasiado tiempo hasta que se alcanza un correcto desarrollo.

c) Mediante la instrucción y el adiestramiento

Mentores, maestros tutores, coach,... apoyan y ayudan a trabajadores para su rápido y correcto crecimiento tanto personal como profesional. Guían a la persona en su trayecto.

López y Grandío (2005), hablan en su libro de *futurización*, término ligado al desarrollo, y que es utilizado por primera vez por Albrecht en 1994; lo que desea ser la empresa en un futuro, sus objetivos y cómo se compromete a buscar el camino correcto para alcanzarlo.

El mercado requiere de organizaciones creativas con una serie de elementos que las distinguan:

- Líderes que busquen alcanzar un futuro a través de riesgos e incertidumbres
- Trabajadores con autonomía, que aporten ideas, que participen en la toma de decisiones
- Cambio constante, como ventaja competitiva
- Creación y transferencia de conocimientos
- Gestión del talento, administración del desarrollo de las competencias y habilidades de cada miembro

“El aprendizaje siempre ocurre en el tiempo y en la vida real, no en el salón de clase, ni en sesiones de entrenamiento... La clave está en ver el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano” (Sengue, 2000, citado por Alles, 2009, p.313)

La adquisición de competencias se alcanza con una formación en el trabajo durante el desempeño de un determinado puesto, como consecuencia de haber recibido una adecuada formación continua, o a través de la experiencia.

Par ello es necesario que la organización apoye y motive a su personal, tanto en sus logros como en sus errores, aceptándolos, y viéndolos como oportunidades de mejora, debe delegar en ellos responsabilidades, poder de decisión, y valorar su trabajo.

En una encuesta realizada en Estados Unidos (citado en *HayGroup*, 2006) cuya finalidad era conocer qué es lo que esperan los empresarios de sus nuevos trabajadores, los resultados mostraron que estos requerían ante todo la habilidad para aprender el buen desempeño de su trabajo, capacidad de comunicación, buenas relaciones con el grupo, su eficacia, creatividad, respuesta ante problemas y adaptabilidad en la empresa.

Las competencias aportan beneficios tanto a trabajadores, aumentando su empleabilidad, mejorando los resultados de su puesto, y desarrollando habilidades y aptitudes lo que les posibilita para una futura promoción; como a la empresa, puesto que estos empleados generan más resultados beneficiosos, aportan más de ellos, están más preparados para enfrentarse a los cambios constantes de la sociedad.

Según Goleman, el desarrollo de unos hábitos, rasgos y valores determinan en un 95% el logro de éxito en un determinado puesto, frente al 5% que se consigue mediante el conocimiento y habilidades.

Para la adecuada aplicación de un proceso de desarrollo, es muy importante, que los órganos directivos conozcan la intervención que existe con el resto de procesos activos en la organización. Las organizaciones que mejores resultados obtienen son aquellas cuya cultura actúa en coherencia con todas las prácticas y comportamientos de la empresa. Por ello, los objetivos y los métodos de desarrollo a utilizar deben estar en coherencia con dicha cultura.

La formación, como principal método, actúa como medio de transmisión de cultura y conocimientos para todos los miembros. Las personas pueden desarrollar todo tipo de competencias en mayor o menor grado, dependiendo de los rasgos de su personalidad, o de su motivación al logro, entre otros.

Es esencial llevar a cabo una buena formación como estrategia efectiva para las organizaciones; en estos tiempos de constante evolución se debe realizar una eficaz dirección y gestión del personal, para afrontar y poder aprovechar los cambios en la economía.

El capital humano a través de una correcta formación activa es una ventaja competitiva, un modelo de diferenciación frente a la competencia, ya que desarrolla las competencias tanto del trabajador como del conjunto humano que forma la empresa.

Este trabajo pretende mostrar las distintas metodologías para el desarrollo de competencias, a través de una formación activa de sus trabajadores, tan necesaria para una adecuada trayectoria profesional.

Para ello, es imprescindible una buena gestión de recursos humanos que se encargue del desarrollo de las personas en el trabajo. Utilizando siempre metodologías basadas en los propios valores de la organización; valores que deben ser compartidos por todos sus miembros, para la obtención de planes de carreras eficaces, que den una estabilidad en la empresa.

Senge (1990) habla de organizaciones de aprendizaje; organizaciones que ofrecen a sus trabajadores aprendizaje y están en constante transformación.

Hay que pensar en el aprendizaje como parte inseparable del trabajo día a día.

El *coaching*, el *mentoring* y *outdoor training* son algunos de los métodos activos de formación de eficacia demostrada, y que vamos a analizar y comparar en este trabajo.

3. CAPÍTULO DE DESARROLLO

3.1 CONCEPTOS CLAVE: DESARROLLO, FORMACION Y COMPETENCIA

Para analizar los distintos métodos activos señalados anteriormente, primero debemos tener claros tres términos fundamentales como son el desarrollo, la formación y las competencias.

3.1.1 DESARROLLO

Definimos desarrollo como el proceso para alcanzar unos determinados objetivos a través de distintas actividades unidas a comportamientos concretos, por medio de un entrenamiento específico; se busca con ello, la evolución de las personas con el fin de realizar provechosamente su función dentro de la empresa, y así mejorar el rendimiento diario, y alcanzar las metas propuestas.

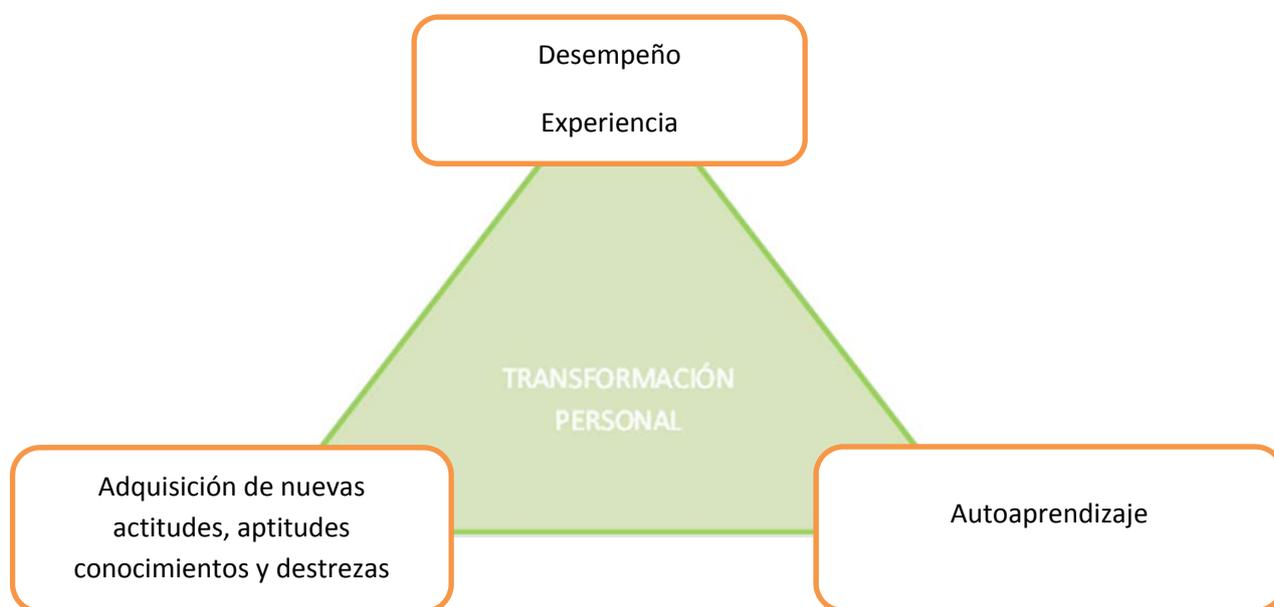


Figura 2. Desarrollo de competencias. Fuente propia.

El desarrollo de personas implica una transformación de esta en varios aspectos. El sujeto mediante la formación activa se encuentra a sí mismo; a

través del desempeño adquiere experiencia, práctica, autoaprendizaje, ya que es él mismo quien va descubriendo y adquiriendo nuevas competencias a través de un determinado proceso.

Podemos hablar de desarrollo de comportamientos y conductas asociados tanto a competencias de éxito, como a estilos de dirección, clima organizativo o indicadores culturales.

Este concepto aparece en el mundo de la empresa tras la II Guerra Mundial, cuando las organizaciones se centran en alcanzar un eficaz desarrollo en el estilo de dirección de sus líderes a través de distintos métodos y procedimientos.

La mayoría de los usuarios del Management Development parece que han perdido de vista el objetivo que subyace: desarrollar las verdaderas habilidades del management, de la gente real en un entorno real. El desarrollo debe dirigirse a un tipo de crecimiento en juicio, que posibilite al manager tomar decisiones difíciles en las actuales condiciones de trabajo.

(Bowen, 1973, citado por Alonso, 2010, p.75)

Según estudios de McClelland, y su equipo, todas las competencias pueden ser desarrolladas, aunque no todas por igual, dependiendo de lo estrechamente ligadas que estén o no, a la persona, conocimientos, y habilidades.

Alonso (2010) señala que en Inglaterra, se suele hablar de "*Training and Development*", lo que elude que desarrollo, por lo tanto va enlazado con la formación, ya que se trata de modalidades que junto a otras acciones, busca alcanzar la evolución del trabajador.

El responsable de la buena aplicación de estas acciones será tanto la dirección como el departamento de Recursos Humanos. Este departamento deberá ayudar al desarrollo de habilidades, a la formación constante del personal, que

su vez debe generar beneficios para la organización, alcanzando los objetivos previamente preestablecidos.

El éxito de la empresa está determinado por la calidad en la forma de dirigir y trabajar de sus profesionales. Es una necesidad imprescindible en la organización, y la superación de los objetivos y de la propia persona debe estar presente en cada momento de su vida laboral.

3.1.2 FORMACIÓN

Antes de la existencia de los Panes de Formación apenas existía dentro de las empresas, los trabajadores disponían exclusivamente de competencias adquiridas en estudios primarios o superiores, independientes o no al puesto que iban a desarrollar.

La tendencia actual de la formación va ligada a la misión de la organización, se trata de una actividad organizada y necesaria, ya que existe un cambio constante en el entorno, en los procesos tanto sociales, como tecnológicos y económicos, y esto incide en las organizaciones. Las personas han pasado de ser trabajadores manuales a ser trabajadores del conocimiento y es por ello que las organizaciones deben ofrecerles formación constante, para poder afrontar y adaptarse a esos cambios y necesidades.

Lattmann y García (1992) en *Management de los Recursos Humanos en la Empresa*, definen el concepto de formación en las organizaciones así: "*Consiste en todas aquellas medidas que, desde la perspectiva de la empresa están orientadas a mantener y promocionar la capacitación del personal a los efectos de la realización de sus áreas de responsabilidad*" (citado por Alonso, 2010, p.57).

Llundain (2007), indica que "*La formación se centrará en la adquisición de nuevos conocimientos y capacidades que permitan asumir responsabilidades*

de mayor envergadura, nuevas tecnologías o áreas científicas o posibilitar un progreso en otra profesión o especialidad" (citado por Alonso, 2010, p.57).

Todas las acciones metodológicas de aprendizaje utilizadas dentro de las empresas deben ser complementadas con una formación continua, permanente, o a lo largo de la vida, y con una formación tanto formal como no formal.

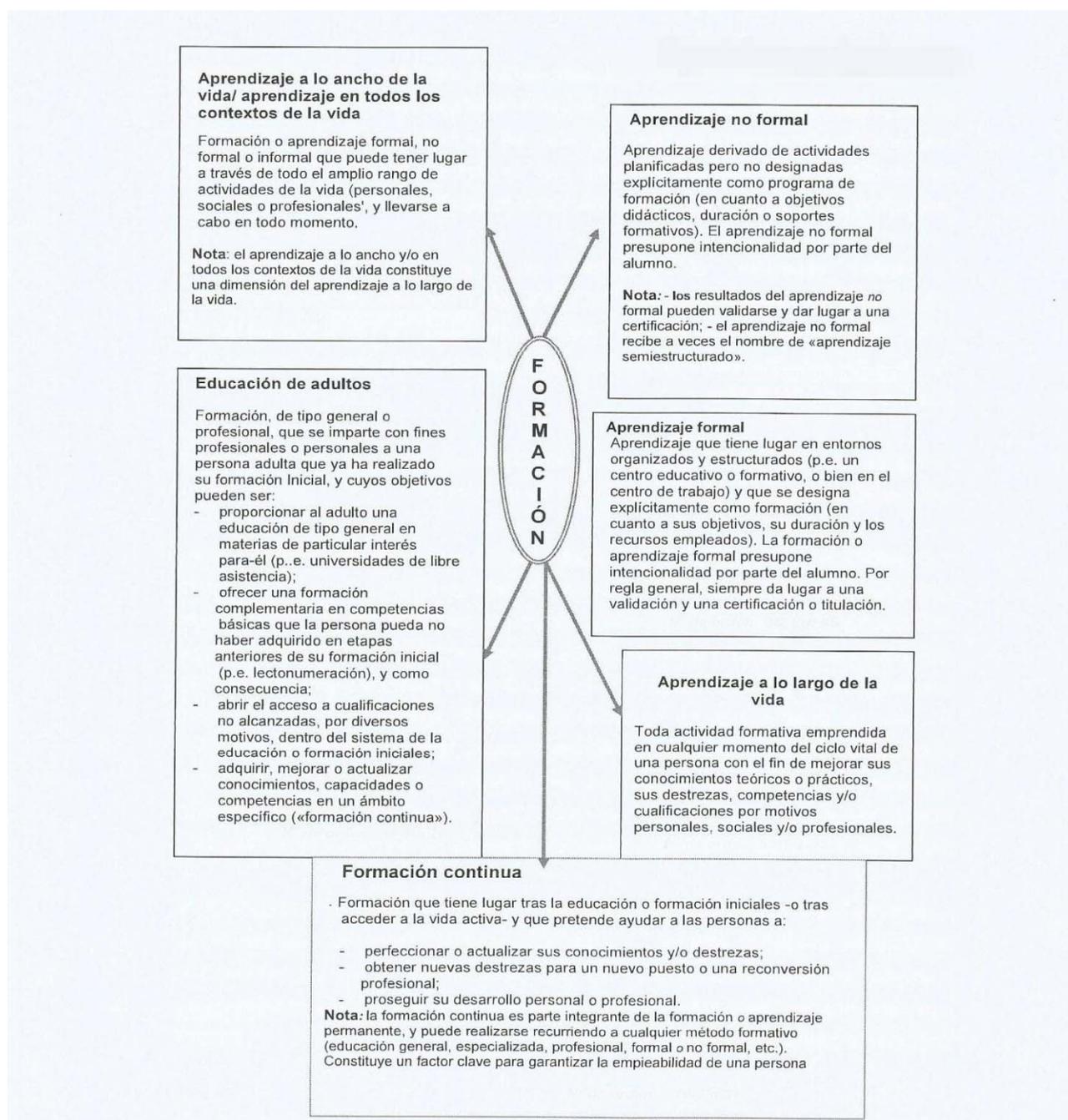


Figura 3. Conceptos relacionados de formación. Elaboración de Alonso (2010, p.59)

Formación como agente de cambio

La capacidad de las organizaciones para adaptarse al cambio es, sin duda, su principal arma para un exitoso desarrollo de su actividad. Deben saber adaptarse a este de una manera eficiente y sostenible, y en el menor tiempo posible.

La resistencia al cambio de sus miembros está presente en toda organización, ya sea en mayor o menor medida, por temor a lo desconocido, por el cambio en los hábitos de trabajo, y otros factores, pero a través de una buena formación se puede disminuir.

Formación como estrategia

En muchas empresas la formación actúa como estrategia de retención de capital humano frente a la escasez de personal cualificado, y por su parte, los trabajadores lo valoran como un medio para alcanzar su pleno desarrollo y satisfacción personal y profesional dentro de la organización.

Una definición de formación podría ser el medio para potenciar a las personas, mejorar la calidad y la organización del trabajo, promover la equidad, la seguridad en el puesto, así como fortalecer la capacidad competitiva de la empresa. Debe estar directamente asociada con la consecución de los objetivos de negocio de la organización, tanto a corto como largo plazo. Se centra en el reciclaje de conocimientos.

Escamilla, Vila y Küster (2013) comentan en su artículo la idea de Berrocal (1999), quién cree que las empresas, que desarrollan acciones específicas de formación para sus trabajadores, tienen mayor capacidad y mejores condiciones para alcanzar sus objetivos que aquellas que consideran la formación como una obligación legal.

Se trata de una modalidad de desarrollo para los trabajadores, en las que existe un formador, el cual mediante diversas sesiones, intenta transmitir a

conocimientos y cultura de la organización, con el fin de conseguir tanto el desarrollo personal de estos como determinados objetivos marcados por la empresa.

Años atrás, se trataba de un modelo orientado a enseñar habilidades concretas para desempeñar un puesto determinado. Hoy en día, es un modelo de crecimiento, desarrollo continuo de las personas en base a la cultura de la organización, para alcanzar unas metas fijadas. Está basado en la retroalimentación, y previamente planificado por el departamento de Recursos Humanos.

En la actualidad, las organizaciones modernas demandan más el desarrollo y conocimiento de su capital humano, en coordinación con el capital material.

Vincular la formación en las organizaciones al desarrollo personal, es un factor de diferenciación, y de motivación para los trabajadores.

La formación es imprescindible para avanzar en la empresa, puesto que los conocimientos y técnicas van quedando obsoletos e imposibilitan la continuidad en una empresa o puesto determinado.

Según Carré y Pearn (1991), hay una serie de razones por las que las organizaciones deben centrarse en la formación de su personal:

- a) Incidir en la formación continua de su personal es una manera de conseguir superar a sus competidores. Así como animar a los antiguos trabajadores a adaptarse a los nuevos cambios del entorno, a convertirse en trabajadores flexibles y en constante crecimiento
- b) Continua autotransformación
- c) Las empresas cualifican a su personal, ante la carencia del nivel de conocimientos adquiridos en la escuela y necesarios para desempeñar los puestos.

- d) Destaylorización de la empresa. Eliminar la jerarquización. Aumentar la autonomía en la toma de decisiones, trabajo en equipo, toma de decisiones comunes entre los miembros asalariados.

Las organizaciones actuales deben centrarse en sus valores los cuales están ligados a unos determinados objetivos, que se expresan en comportamientos, para alcanzar unos resultados, y así reforzar dichos valores.

Formación como medio para alcanzar objetivos, donde los trabajadores deben implicarse y aportar tanto conocimientos, habilidades y actitud. La formación es un elemento necesario para alcanzar unas determinadas competencias en las personas.

Proceso de formación

Para los autores de *HayGroup* (2006), una correcta aplicación de la formación supone la realización de un proceso, una serie de actividades coordinadas, a través de las siguientes fases:

- Detección de necesidades
- Diseño del plan de formación
- Impartición
- Evaluación

La fase del plan de formación concretamente, conlleva un análisis de la empresa, de su situación actual, y su situación deseada para el futuro, ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos llegar?, ¿cómo?,... Esta tarea suele recaer en los responsables del departamento de recursos humanos, junto con los de las distintas áreas del resto de la organización.

Es con la aplicación de estos planes de formación por parte de la empresa con lo que se añade herramientas para una eficaz autoformación y formación continua en las organizaciones.

3.1.3 COMPETENCIAS

La Gestión de Competencias, se encuentran hoy en el "punto de mira" de muchas organizaciones. En este sentido podemos afirmar que este interés está más que justificado, ya que es precisamente el desarrollo la vía para convertir las competencias requeridas, y ya diagnosticadas, en un medio para proporcionar resultados reales para la empresa.

La Organización Internacional del Trabajo define competencia laboral como *"una capacidad efectiva para llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada"* citado en Mamolar, Bustilla, Arribas, Minguijon, 2007, p.11).

Las competencias, en el ámbito empresarial, podríamos definirlo como los comportamientos reflejo del conjunto de capacidades asociados al éxito en el desempeño de las personas; se trata de adquirir determinadas técnicas y conocimientos que permitan a las personas alcanzar las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.

Su origen surge desde que, McClelland en 1973, demostrara que ni los títulos académicos, ni los test de aptitudes y actitudes permitían servir para demostrar un futuro éxito profesional. McClelland (1973) estudió a trabajadores exitosos y lo relaciono con el alto rendimiento de estos, y que el definió como competencias.

Es un término estrechamente ligado al de desarrollo y formación, ya que a través de estas se alcanzan esa actitud o comportamiento identificable y tan necesario en las organizaciones. Gracias a las competencias podemos evaluar a las personas en su rol dentro de la empresa. Las competencias dependen de características individuales, de experiencias específicas, conocimientos,... por ejemplo, la dirección eficaz de un de un equipo de trabajo, se considera un competencia "amplia". Y también varían según la empresa o puesto, según el tiempo y los objetivos establecidos.

Competencia es un conjunto de elementos:

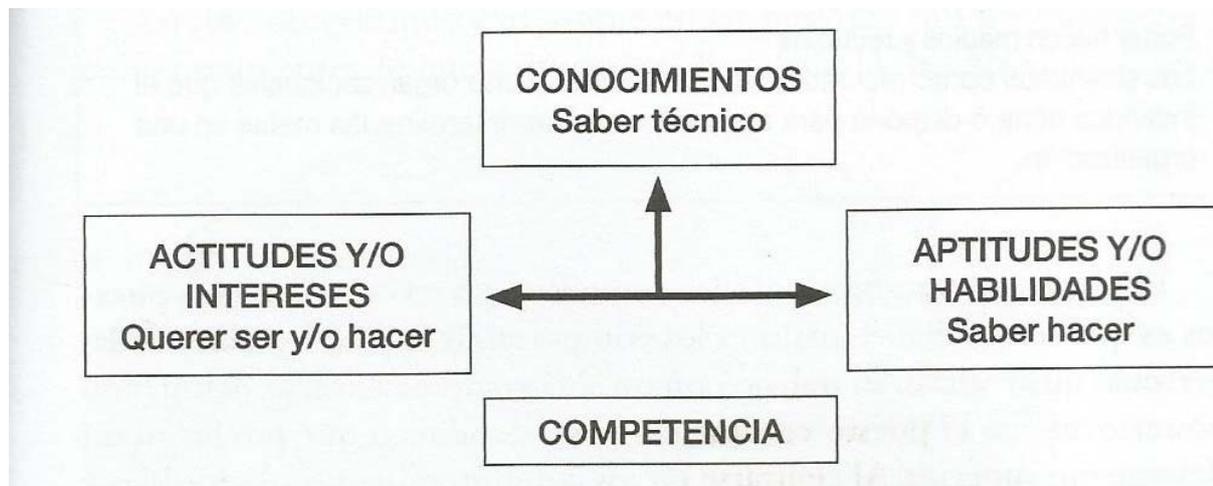


Figura 4. Conjunto de elementos para adquirir competencias. (Villa y Caperán, 2010, p.37)

Como cita Levy-Leboyer (2001) en su libro, desde el punto de vista de Shimmin (1989), en el paradigma clásico cómo evaluar un puesto, consistía en la comparación de resultados de años anteriores y actuales, frente al paradigma actual que busca evaluar la adaptación persona puesto de trabajo, y su aptitud ante la posibilidad de adquirir competencias nuevas. Para ello es necesario un análisis tanto de la persona como del entorno.

Las competencias suelen estar ligadas al desarrollo de una tarea determinada, a la misión de un determinado puesto de trabajo.

Woodruffe (1993), *“La competencia se refiere a series de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto con competencias”* (citado por Levy-Leboyer, 2001, p.47)

La formación es el principal medio utilizado para la adquisición de competencias por parte de los trabajadores. Cada puesto de trabajo requiere unas competencias concretas para su eficaz desempeño, y de este modo poder alcanzar los objetivos de la empresa.

3.1.4 RELACIÓN ENTRE DESARROLLO, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS

La formación habitualmente se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. Por su parte, el desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias. Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si queremos que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

Un gran cúmulo de investigaciones iniciadas por McClelland y su equipo de Harvard, así como por la Consultora *HayGroup*, demuestran que todas pueden desarrollarse, incluyendo aquellas que están ligadas a un motivo básico o a un rasgo de personalidad. Respecto a cómo desarrollar competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, en función de implementar una serie de programas con estos fines, pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada.

Empezó a usarse este término en el contexto de la empresa por McClelland (1973), quien identifica las competencias personales relacionados con el desempeño, competencias individuales que incluyen:

- a) Motivación
- b) Rasgos (respuestas antes situaciones o información)
- c) Auto-Concepto
- d) Habilidades

El concepto de competencia de McClelland abarca tanto aptitudes como conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad, la persona ha de saber hacer y saber estar.

Para Rodríguez (1991) las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar *"que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que alguna de ellas estén asociadas con el rendimiento de trabajo"* (citado por Preciado, p.23).

Las competencias solo son definibles en las distintas acciones que realiza la persona, poseer unos conocimientos o capacidades no significa ser competente.

Por lo tanto, la formación y las competencias son complementarias y necesarias para un eficaz desarrollo de las personas y grupos en las organizaciones.

Las competencias están vinculadas al éxito de un determinado puesto de trabajo, por lo que se considera que alcanzarlas adecuadamente es el camino para alcanzar el éxito profesional.

3.2 MÉTODOS DE APRENDIZAJE ACTIVOS

La denominación activo, implica que el participante sea consciente de lo que quiere alcanzar, que este se implique en el proceso de aprendizaje continuo a través de su actividad y normalmente se vincula con el aprendizaje inductivo.

En el siglo XIX, aparece un cambio en la educación de la progresista/tradicional, a la activa. Este cambio conlleva la implicación máxima del alumno, este debe ser estimulado, para que desarrolle sus propios conocimientos, lejos de las clases magistrales y prácticas pasivas tradicionales.

Es necesario que ambas partes tanto trabajador como empresa, estén dispuestos a colaborar y trabajar conjuntamente para alcanzar el correcto desarrollo de las competencias requeridas por ambos, para la consecución de un fin común.

Estos métodos de aprendizaje activos, según un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en 2001, suelen darse principalmente en empresas grandes, de a partir de 250 trabajadores (Pineda, 2007).

Las organizaciones pueden ofrecer estos métodos a sus trabajadores bien a través de la propia empresa, es decir impartida por profesionales de la misma empresa, o externalizándolos, es decir mediante la contratación de una empresa especializada independiente de la empresa.

Según dicho estudio del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales (2001), las empresas de sectores como la industria y servicios optan en un 54% a la externalización, frente al 46% de la formación interna.

Dichos métodos basados en la enseñanza por descubrimiento, utilizan técnicas de aprendizaje en las que el propio alumno debe resolver problemas, reflexionar, descubrir por sí mismo la mejor forma de alcanzar unos sus metas a través de su propia experiencia.

Conlleva una planificación previa, y una enseñanza sistemática, el formador debe motivar al trabajador, y guiar a este para que desarrolle por sí mismo las habilidades, aptitudes y conocimientos requeridos.

Dewey (1938) incide en que hay que confiar en el alumno, en su capacidad, que este deduzca sus propias respuestas, se controle a sí mismo, encuentre ese cambio de percepción a través de su propia experiencia unida al pensamiento.

El fin de este trabajo es conocer en profundidad algunos métodos que ayudan a impulsar el desarrollo de competencias individuales en las organizaciones. Estos métodos son el *coaching*, el *mentoring*, y el *outdoor training*.

Utilizaremos el mismo orden de análisis para las tres metodologías, que estará estructura en las siguientes partes:

- Razón
- Función
- A quien va dirigido el proceso
- Componentes
- Sesiones
- Tipos
- Proceso
- Beneficios

Analizados estos métodos, se realizará un cuadro comparativo para ver las principales diferencias entre ellos, y posteriormente se detallarán similitudes entre los tres como proceso de formación activa.

3.2.1 COACHING

Este término procede del verbo inglés *to coach*, es castellano entrenar; apareció hace más de 20 años en EEUU, refiriéndose a entrenadores deportivos. A partir de ahí se intentó aplicar estos métodos de entrenamiento en empresas.

El coaching se establecía siguiendo unos principios como el aprendizaje y superación, el ser consciente y honesto y sobre todo saber escuchar, ya que no se trata de enseñar, sino de ayudar a aprender.

Razón

El coaching, se podría definir como un método de desarrollo de competencias, tanto personal como profesional que consiste en el asesoramiento y formación de trabajadores, concretamente para altos directivos, técnicos y personal en promoción, y profesionales. Es un proceso de aprendizaje guiado que requiere un seguimiento continuo de la evolución del sujeto.

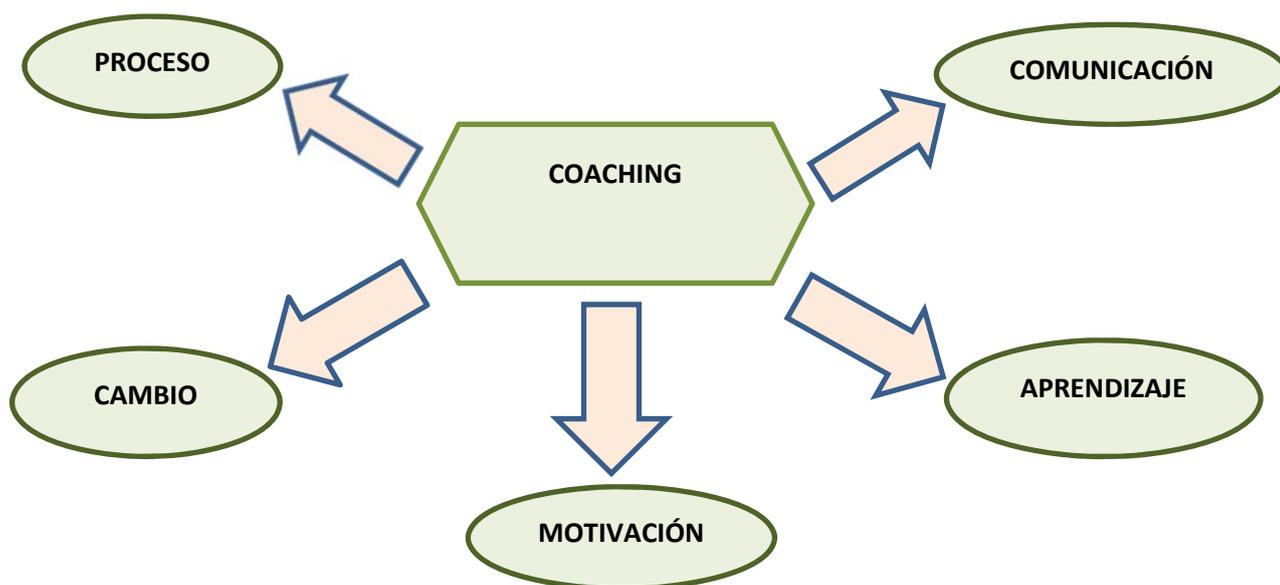


Figura 5. Implicaciones del *coaching*. Fuente propia.

La puesta en práctica del *coaching* implica que los participantes entren en un proceso de cambio, cuya eficacia dependerá de la buena práctica de factores como aprendizaje, motivación, comunicación,... Es muy importante el *feedback* entre coach y coachee para el desarrollo de las competencias y objetivos que se quiere alcanzar.

La utilización de este método es clave en la actualidad para el desarrollo del talento en las grandes empresas, y además ofrece no sólo oportunidades de desarrollo profesional sino también personal.

El proceso de coaching consiste en el desarrollo o transformación de la persona (*coachee*) a través de la ayuda de coach (agente, entrenador), pero también implica la voluntad de autodesarrollo del *coachee*. Mediante este proceso el sujeto profundiza en su conocimiento, eleva su capacidad de gestión, de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, autocontrol, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

El coach acompaña al sujeto durante este periodo de desarrollo, siempre orientado a conseguir no solo la mejora del sujeto, si no también unos determinados objetivos para la organización.

Salazar y Molano (2000) creen que el coaching implica una nueva forma de entender el trabajo, como un lugar de competición que conlleva energía, tenacidad, disciplina, responsabilidad, compromiso, entrenamiento y trabajo.

Función

Su propósito es la mejora, desarrollo de la persona, a través del *feedback*, siempre orientada a que se enfrente a la realidad, en un puesto de trabajo determinado y con unos objetivos definidos. Crea en la persona comportamientos de cara al futuro.

Según Villa y Caperán (2010), entre los objetivos que puede perseguir este método se encuentra los siguientes:

- El más importante es desarrollar una visión tanto personal como profesional acorde con la cultura actual de la empresa
- Que el *coache* comprenda los nuevos paradigmas que intervienen en los procesos de su propio cambio personal y profesional, así como valores y creencias relacionados con este desarrollo
- El desarrollo de habilidades y competencias como la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, autocontrol, escucha activa (entre otros)
- Lograr que el sujeto pueda alcanzar sus aspiraciones personales y profesionales. Mejora del desempeño de la persona ayuda a la organización a conseguir resultados pre-establecidos. Éxito profesional.
- Lograr un mayor desarrollo y compromiso del sujeto con la organización. Muy importante para alcanzar la misión, visión y objetivos de la empresa.
- *Feedback* correctivo

Cubeiro y Bayón (2006) señalan el método de la consultora *Eurotalent*, la cual analizó experiencias de cientos de directivos, extrayendo de ello que el propósito del coaching se podría centrar en:

- 1) Desarrollo del potencial del sujeto
- 2) Adaptarse a nuevas necesidades (entorno, negocio, cambios)
- 3) Mejorar su desempeño, resolución de problemas, alcanzar metas
- 4) Compartir valores, misión, visión y cultura de empresa

A quién va dirigido

El coaching va dirigido a todo tipo de personas que quiera progresar en un determinado ámbito.

Respecto al Coaching ejecutivo, este asesoramiento va dirigido especialmente a altos directivos, futura promoción de mandos y a profesionales que desarrollan durante su trabajo habitual relaciones interpersonales, y que deben enfrentarse a cambios tanto organizativos como de puesto o de responsabilidad.

Concretamente:

1. A personas que quieran avanzar en su carrera profesional
2. Directivos junior con alto potencial
3. Ejecutivos
4. Trabajadores clave
5. A equipos de dirección que no rinden adecuadamente
6. Líderes encargados del desarrollo profesional de un equipo de personas

Componentes del *coaching*

El método del *coaching* se lleva acabo únicamente por dos personas el *Coach* y el *coachee*:

a) Coach

Se lleva a cabo por un consultor externo, o profesional de la empresa con amplia experiencia, el cual asesora y acompaña al trabajador (*coachee*) en el camino de su propio aprendizaje, y ayuda a perfeccionar competencias concretas para el puesto que va a desarrollar.

Debe estimular al *coachee*, a que este autoreflexione, a que sepa escuchar, comunicar y desarrollar determinadas competencias de liderazgo, claves para la mayoría de las empresas actuales.

Ayuda en la evolución de su comportamiento, actitudes y valores. Se suele centrar en el desarrollo y perfeccionamiento de las relaciones sociales

El consultor debe innovar con sus procedimientos, así como ayudar a la adaptación de destrezas y conocimientos del trabajador a los nuevos sistemas, tecnologías, procedimientos que demande la empresa.

Para Villa y Caperán (2010), el coach ideal debería poseer las siguientes competencias:

- Liderazgo
- Desarrollo de colaboradores
- Empatía
- Flexibilidad
- Asertividad
- Innovación
- Impacto e Influencia
- Autocontrol

Dichas competencias deberían estar complementadas con una formación determinada (Psicología, *management*, recursos humanos, habilidades directivas), una mínima experiencia profesional de entre 5 y 8 años en puestos directivos y dirección de equipos, o recursos humanos, y valores humanos (Villa y Caperán, 2010)

Para Soler (2003) un buen coach deber ser positivo, entusiasta, se debe poder confiar en él, observador, actuar con respeto y paciencia, transparente, asertivo, abierto, etc.

El *coach* deberá establecer y seguir un plan de actuación junto con el sujeto para mejorar su comportamiento. Para ello recogerá información válida sobre el *coachee* (podría utilizar la evaluación 360°, observación de aspectos no verbales,...), preestablecerá unos objetivos a conseguir, y se realizarán reuniones para hablar sobre las actuaciones y comportamientos de este.

b) Coachee

El sujeto, llamado *coachee* debe aprender por sí mismo, orientado en todo momento por el coach.

Aquí nos podemos encontrar con dos clases de *coachees*:

- Los que creen en ellos mismos, en su potencial, pero requieren de ese asesoramiento para definir y desarrollar su talento
- Y los que creen estar ya en la cima, dicen estar desorientados debido a causas externas como la crisis, jefes, problemas personales, etc.

Sesiones

El proceso de coaching es aconsejable que dure entre 3 a 6 meses, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

La duración de sus sesiones varía entre 60 y 90 minutos, dependiendo de las preferencias y tiempo disponible del sujeto.

Se tratan de diálogos en los que el coach orienta al *coachee* mediante métodos estratégicos orientados a objetivos preestablecidos, y en los que ambos ponen en común sus experiencias, dudas, ideas, conocimientos...

Consta de una previa planificación, estrategia, técnica y recursos eficaces previamente utilizados que garanticen el buen fin de este método.

Tipos de *Coaching*

Villa y Caperán (2010), determinan la existencia de dos tipos de *coaching*:

- *Coaching* vital:

Desarrollo de las habilidades de las personas con el fin de que obtengan una mejor visión de vida, fortaleciendo su propia imagen con el fin de tengan una relación beneficiosa y sana con su entorno, y consigo mismo.

- *Coaching* ejecutivo:

Desarrollo de las habilidades, aptitudes y actitudes (competencias) de empleados y directivos cuyo crecimiento es clave para la organización.

Aquí encontramos

- Personalizado o Individual: en este tipo de *coaching* se trabaja con el empleado en particular, atendiendo sus necesidades de forma exclusiva. Suele relacionarse con su actitud, toma de decisiones, conflictos, apoyo en promociones, etc.
- De equipo o Grupal: actividades grupales, con la finalidad de desarrollar competencias de varias personas. Poner en coherencia y mejorar a un determinado equipo directivo. Todas las personas que integran dicho el grupo buscan un mismo objetivo.
- Formación de líderes coach: Jefes y directivos ejerzan de coach sobre los miembros de su equipo de trabajo. Aprendan a sacar el máximo rendimiento y potencial de sus colaboradores

Proceso

Se trata de un plan de trabajo a seguir tanto por el coach, como por el *coachee*; un acuerdo entre ambas partes, basado en unos principios éticos que ninguno de los dos debe romper, y mediante los cuales van a alcanzar determinados objetivos establecidos previamente.

El desarrollo del proceso, orientado según *HayGroup*(2006) sigue los siguientes pasos:

1. Análisis general de la situación actual, elementos clave como la estructura, cultura, clima, estilo de dirección, ect.
 - Identificación de necesidades

2. Diseño y planificación del proceso.
 - Elección del coach, los participantes, coordinador, método de evaluación, duración de programa, plan de comunicación

3. Diagnóstico, evaluación y planteamiento de objetivos
 - Se pueden utilizar distintas metodologías como test, evaluación 360°, entrevistas,...

4. Puesta en marcha
 - Entrenamiento
 - Objetivos de desarrollo
 - Plan de acción
 - Fijar un *planning*: número, frecuencia y duración de las sesiones
 - *Feedback*

5. Reuniones de seguimiento
 - Ver y evaluar el progreso del Plan de acción y en su caso tomar medidas.

6. Evaluación posterior
 - Misma herramienta y mismas personas que el diagnóstico inicial.

Beneficios que aporta la utilización del método

A partir de la información expuesta, y analizada de los distintos autores se extraen los siguientes beneficios que aporta el coaching:

- Modifica la actitud del empleado, lo motiva, y permite que sus esfuerzos rindan beneficios específicos.
- Alinea fines comunes entre empresa, visión y valores. Hace que el trabajador se implique con los objetivos.
- Aumento del compromiso con la empresa
- Ayuda a desarrollar las habilidades del empleado.
- Ayuda a diagnosticar problemas de desempeño y problemas de comportamiento.
- Desarrollo de competencias, del talento y aumenta el rendimiento.
- Mejora las relaciones verticales y horizontales entre los miembros de la organización
- Desarrolla la cultura organizacional
- Mejora el clima laboral y relaciones interpersonales
- Interviene en la mejora de las carreras profesionales dentro de la empresa.

3.2.2 MENTORING

Mentoring es un término que procede del griego, concretamente de la obra La Odisea escrita por Homero. En dicha obra Ulises, deja a Telémaco, su heredero a cargo de Mentor, su fiel amigo, quien deber preparar a este para gobernar, en caso de que Ulises no vuelva de la guerra de Troya. De aquí sale el término que hoy en día se acuña consejero, profesor, sabio, amigo, persona que transmite sus habilidades, culturas y valores.

Shea (1994, citado por Soler, 2003), definió el método de *mentoring* de la época industrial como un medio para los trabajadores de ascender con la

ayuda de una persona que actúa como protector y esponsor, que busca sacar el máximo potencial, descubrir el talento de determinadas personas a través de buen uso de la lógica con el fin de ocupar en un futuro un alto cargo directivo.

Se introduce en el mundo empresarial en los años 80, cuando se producen grandes cambios estructurales en muchas empresas, que dan lugar a movimientos de personal, por lo que las empresas buscan que sus trabajadores se fidelicen con la empresa, que compartan con ellas unos objetivos comunes, sus valores, una relación de confianza a través de un intercambio de información entre ambas partes.

Hoy en día, se requiere personal que se comprometa con la organización, que sea competitivo en el mercado, personas creativas, que sepan adaptarse, innovar, que estén en constante mejora continua

Razón

El *mentoring* es una metodología de aprendizaje de personas en las organizaciones, por el que un mentor acompaña al trabajador durante el proceso para mejorar su rendimiento. En el acompañamiento, el mentor comparte y transmite su experiencia del negocio y de la cultura organizacional al sujeto.

Consiste en un proceso guiado de asesoramiento, en el que el mentor, persona transmite conocimientos, así como tutela de forma continua al trabajador. El sujeto debe desarrollar capacidad de comprensión así como habilidades tanto personales, como organizativas o políticas que ayuden en el desempeño de su trabajo actual o futuro.



Figura 6. Implicaciones del *Mentoring*. Fuente propia

Este método conlleva, al igual que el *coaching* un proceso de cambio en el mentorizado. Este desarrollara su potencial, su progresiva confianza en el mentor, le proporcionara orientación hacia sus objetivos, comunes con los de la organización. Se realiza un aprendizaje a través de la transmisión de conocimientos y experiencias del mentor al mentorizado.

Se trata de una técnica de formación cuyos pilares son la confianza, el compromiso la implicación y diálogo entre el mentor y el sujeto, e incluye el uso de habilidades como escuchar, preguntar, retar y apoyar.

Es imprescindible para un correcto uso de este método la comunicación, por ello todos los participantes en el deben de saber:

- Escuchar activamente
- Formular preguntas
- *Feedback*

Una definición podría ser la de Fernando Díaz "...entiendo el *mentoring* como el proceso por el que una persona experimentada comparte su conocimiento, en una relación de confianza, con el propósito de facilitar el desarrollo personal y profesional de otra persona" (Capital Humano, Octubre 2000).

Función

Su finalidad es que el sujeto adquiera los conocimientos, habilidades y competencias relacionadas con su profesión a través de su propio autodesarrollo.

Se orienta a las promociones internas, a asumir nuevas competencias, a la retención del personal, a la adaptación del trabajador en la empresa; se trata de una estrategia de adaptación constante.

Sus principales objetivos son:

- Retener y potenciar el talento del personal como estrategia de diferenciación.
- Formación y desarrollo de futuros directivos.
- Mejora de las relaciones entre directivos y empleados. Apertura de un canal de retroinformación desde los niveles inferiores a los superiores
- Detección de personal en la organización
- Incorporación de persona nueva, haciendo que aprendan y se comprometan con los objetivos de la organización en un menor tiempo.

El mentor, a través de una relación abierta, pone a disposición del sujeto su experiencia, criterios, su saber adquirido a lo largo de su ciclo de vida laboral. Es una técnica de capacitación del sujeto, en el que tanto este como la empresa obtendrán una mayor productividad.

Para Soler (2003), estos son algunas de las ventajas que el sujeto obtendrá al someterse a este método:

- Habilidades interpersonales y directivas
- Mayor confianza en sí mismo y en la organización
- Mayor adaptación al cambio
- Manejar mejor la política interna de la organización
- Aumento de autoestima
- Equilibrio de su vida personal y profesional

- Aumento de conocimientos
- Ampliará su red de contactos
- Acceso a cargos de dirección
- Afrontar la cultura de la organización
- Participar en el futuro de la organización
- Reconocer su propia valía
- Aprender de la experiencia, gracias a sus discusiones con el mentor

Para Baltanás (1999), el *mentoring* consiste en una relación especial entre los directivos y empleados, con el fin de conseguir una formación beneficiosa para ambos, así como la fidelidad y mejora del ambiente en el trabajo (citado por Pereda y Berrocal, 2001)

Se busca un aceleramiento del proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo de una persona de mayor experiencia. Liberar el potencial del sujeto.

A quien va dirigido

Concretamente va dirigido tanto a futuros directivos, como a empleados.

En el mundo empresarial, según Clutterbuck (2004) citado por Soler (2003), el *mentoring* suele ir dirigido a:

- Contratación de nuevos titulados
- Futuros directores y directores Senior
- Traslados/ rotación de personal
- Grupos concretos de personas
- Formación extraordinaria en lo relacionado con conocimientos tecnológicos
- Nuevos profesionales cualificados
- Mano de obra de distinta raza o etnia

- Equipos de trabajo
- *Know-how*, personas que se van de la empresa, se les ofrece la posibilidad de mentorizar a los que se quedan
- *Down-sizing*, o reducción de plantilla, hace que los empleados pierdan confianza con la organización, por lo que su uso da confianza.
- Aceleración del aprendizaje, para la adaptación al cambio tecnológico
- Desarrollar nuevos líderes

Componentes del *mentoring*

El *mentoring* se lleva a cabo entre el mentor o tutor y el mentorizado o tutelado:

a) Mentor

Se trata de un profesional más experimentado en el mundo laboral y usualmente más mayor, con experiencia en el sector, suele ser trabajador de la misma empresa, y actúa como guía, como consejero o tutor del sujeto, el cual tiene menos experiencia.

Hay que tener en cuenta que el mentor, es una persona que se presenta voluntariamente a ayudar al trabajador; esta es seleccionada por el coordinador/responsable del programa y por los mentorizados, quienes establecen una lista de personas quienes les gustaría que fueran su tutor.

Invierte su tiempo de forma voluntaria en compartir su conocimiento con el sujeto, para que este enriquezca su forma de pensar, y desarrolle su potencial tanto personal como profesional.

A través del *mentoring* la empresa busca capitalizar el saber acumulado en las personas con una experiencia demostrada, que pueden aportar sus experiencias y saber a favor de otros.

Aspira a que el mentorizado no sólo mejore su desempeño sino que además se prepare para un futuro profesional. Es el responsable de tutorizar el desarrollo del tutelado.

Estas son algunas de las competencias que Soler (2003) establece que el mentor debe poseer:

- Deseo de ayudar, de colaborar en el desarrollo de otras personas
- Tener tiempo disponible (mínimo 3 horas mensuales) y energía, vigor e interés en su labor de mentor
- Experiencia profesional positiva a lo largo de su trayectoria profesional
- Ser creíble, tener una buena reputación. Ser considerado como un modelo a seguir
- Estar actualizado en sus conocimientos
- Ganas de aprender
- Comprometerse con el proyecto, tanto personal como profesionalmente
- Compartir sus conocimientos y experiencias al mentorizado
- Habilidades interpersonales
- Mostrar confianza
- Ser una persona honesta, razonable y justa

El rol del mentor se desarrolla entorno a unos determinados elementos, entre ellos y el más importante es la escucha activa del mentorizado. Según Soler (2003), el mentor debe:

- Comunicarse de forma eficaz y con asertividad
- Proporcionar *feedback*
- Guiar durante el proceso, ser un ejemplo a seguir
- Transmitir información e ideas
- Confrontación de ideas y dudas
- Animar al mentorizado ante situaciones difíciles

La relación del mentor con el sujeto (tutelado) nunca deber ser como la de un superior, al revés se trata de una relación voluntaria de ambos, durante un periodo preestablecido entre ambos.

b) Tutelado

Se trata de la persona que se somete al proceso de *mentoring*, la cual desea alcanzar unos objetivos a través de la ayuda de un mentor asignado previamente.

Los ingleses utilizan el término *protégé*, y los estadounidenses *mentee*, para referirse al tutelado.

El tutelado debe tener:

- Una mente abierta
- Ganas de aprender
- Debe ser responsable
- Debe sentir la curiosidad de saber más
- Sensible
- Sobresalir en el dominio de determinadas practicas
- Buen sentido del humor. Disposición anímica alta
- Seguridad en sí mismo
- Autocrítico
- Flexible. Transigente
- Ambicioso, con deseo de crecer en su carrera profesional
- Debe aceptar, que él es el responsable de su aprendizaje
- Debe saber pedir ayuda
- Ideas claras de que quiere conseguir
- Habilidades interpersonales

Debe ser una persona proactiva y con una gran capacidad de comunicación.

c) Coordinador

Se trata de una persona experta en el proceso de *mentoring*, profesional de la organización, concedora de esta, y que posea habilidades interpersonales; que tenga claro los planes de negocio y estrategias de la organización.

Para la selección de este hay que valorar su experiencia y conocimientos en relación con las relaciones humanas, organización, debe ser un buen negociador, desarrollador de potencial de las personas, y ser de cercano y de confianza a la dirección. Debe saber gestionar el conocimiento, en relación con la formación activa, y trabajar en equipo.

Hace de intermediario/mediador durante el proceso, es decir proporciona *feedback* entre mentor y tutelado, en caso de que surjan dudas, problemas, cuestiones y se encarga de su rápida y correcta solución.

Soler (2003) cita Murray (1991), quien describe las principales funciones del coordinador:

- Debe tener siempre una reserva de mentores, recomendados muchos de ellos por la dirección.
- Ayudar en el desarrollo y alcance de los objetivos, evaluando el crecimiento, talento y potencial de los mentorizados
- Negociar acuerdo entre mentor y mentorizado y colaborar en los planes de desarrollo
- Dirigir sesiones en caso de *mentoring* grupal
- Orienta al mentor y al tutelado para que sigan el proceso preestablecido
- Es el encargado de llevar un registro documentado del proceso.

Su rol está basado en que los objetivos a conseguir tanto para los participantes como para la empresa estén claros en todo momento.

Sesiones

Se realizan reuniones entre ambos para contrastar información, plantear situaciones, transmitir ideas, resolver dudas y problemas... Mullen (1994), dice que es el sujeto quien debe recoger la información y sacar sus propias conclusiones a partir de estas reuniones, es el encargado de llevar el historial completo.

Por otro lado el mentor también extrae información respecto de las consecuencias de las decisiones de la dirección sobre los empleados, como influyen estas en sus actitudes (Mullen y Noe, 1999)

Cada sesión se estructura de este modo:

- Guía de las sesiones (marcada principalmente por el tutelado) donde se revisa el progreso, se discuten dudas o ideas, se establecen acciones, se fijan objetivos y de establecer próxima fecha de reunión.
- Plan de Acción: Se planifica qué acciones hará el tutelado y con quién (personas involucradas), cuándo, y en cuánto tiempo. Paso a paso se plasma escrito los pasos a seguir. Se trata de un compromiso de alcance de objetivos
- Revisiones: Periódicas, donde se revisa la evolución del tutelado

Estas reuniones suelen tener duración variable, depende de ambas partes, y de la implicación que aporten al proceso. Pueden ser cada semana, o cada mes, y durante el tiempo que estimen necesario.

Tipos

Soler (2003) en su libro "*Mentoring, estrategia de recursos humanos*" determina que existen tres tipos de *mentoring*:

- Situacional: El mentor asesora al tutelado ante una situación puntual. El tutelado expone unas ideas o dudas concretas, y el mentor le guía para

que este reflexione. No existen expectativas de alcanzar objetivos, se trata de una intervención casual por parte del mentor.

- Informal: Esta es la más usual. Puede durar solamente unas semanas o toda una vida. Surge una relación informal entre ambos participantes; es el mentor quien transmite voluntariamente todo su saber, sus experiencias e ideas al tutelado, se sensibiliza con la otra persona. Por otro lado, el mentor también es receptor en determinados momentos de información y conocimiento por parte del tutelado. Relación de dar y recibir mutua. No se establece un proceso estructurado, sino que es flexible y va surgiendo una relación de amistad; puede tratarse de su padre, un amigo, un jefe, etc.

Esto nos muestra que el método del *mentoring* también se puede realizar por cualquier persona y en cualquier momento

- Formal: Este es el que estamos analizando en este trabajo, el más usual dentro de las organizaciones. Proceso estructurado, planificado y con sus correspondientes evaluaciones y mediciones. Los objetivos tanto para la organización como para los participantes están previamente fijados, y deben ser alcanzados en un determinado tiempo. Aquí es donde intervienen las tres participantes descritos anteriormente. Tanto mentor como tutelado deben recibir antes de iniciar el proceso una formación que les permita desarrollar sus competencias poco a poco.

Proceso

Según Soler (2003) el proceso de *mentoring* se divide en cuatro fases:

1) Fase de inicio

Consiste en entablar los primeros pasos de la relación mentor/tutelado, interactuar, deben conocerse el uno al otro, crear confianza, establecer plan de

acción y objetivos. El mentor transmite conocimiento al tutelado, y este resuelve sus primeras inquietudes y dudas con él. Se trata de una relación previa que conlleva una satisfacción para ambas partes.

2) Fase de desarrollo

En esta fase es la más larga y en la que ambas partes han alcanzado la suficiente confianza como para que el tutelado modifique sus ideas. Es el momento del progreso real de la relación gracias a la estabilidad de esta. Comienza el autodesarrollo del tutelado, coge los conocimientos y experiencias clave que su mentor le ha proporcionado, y las aplica, con el consiguiente alcance de determinadas competencias.

Se realizan varias reuniones periódicas donde se analiza su progreso, se intercambian dudas, ideas, expectativas.

3) Fase de separación de la relación

Finalización de la relación entre ambas partes, el mentor ha guiado y ayudado al tutelado en todo lo posible, alcanzando el máximo rendimiento de este, y los objetivos previstos. Los dos participantes han trabajado duro, y a partir de aquí se deben plantear el fijar nuevos objetivos, o bien que el tutelado siga trabajando con otra persona que le ayude en otros ámbitos. La relación deja de ser formal.

4) Fase de redefinición de la relación

Fase menos importante para la organización. Las dos partes se encuentran al mismo nivel de conocimiento; su relación ahora es informal y comparten conocimiento, ideas u otros temas.

Es el momento de tomar la decisión de continuar como mentor informal o con una relación personal de amistad.

Beneficios que aporta la utilización del método

Según la información expuesta se han extraído los siguientes beneficios que proporciona este método:

- Aumento de la productividad de los participantes
- Mejora del clima laboral
- Aumento de la motivación de los empleados
- Forma personal con gran potencial para que desarrolle habilidades técnicas y directivas
- Selección de personas con alto potencial, futuros líderes
- Se crea una cultura y valores comunes con los de la organización
- Planes de sucesión y de carrera más efectivos
- Retención de personal con talento
- Aumento de las competencias del personal

3.2.3 OUTDOOR TRAINING

Outdoor training o aprendizaje al aire libre, es un método de formación activa que se caracteriza principalmente por sus sesiones fuera del aula, menos teóricas y más orientadas al desarrollo de competencias como liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, actuación frente al cambio, etc., acciones tan importantes en la actualidad en las grandes organizaciones.

Este término aparece debido a que el desarrollo del personal incluye aprendizaje en espacios al aire libre, fuera del entorno laboral; aunque estas actividades combinan la formación en aula con otras actividades de grupo fuera del entorno de trabajo; actividades no laborales, como deportivas, culturales, etc.; tratan de provocar experiencias y desarrollo de competencias en cada individuo mediante el trabajo en equipo.

Mirando 2000 años atrás, en la clásica Grecia ya se realizaban estas formaciones fuera de aula. Estas consistían en entrenamientos deportivos o

militares orientados no solo al desarrollo físico, sino a pulir determinadas comportamientos de las personas como su temperamento, carácter, disciplina, independencia...

Actualmente se ha demostrado que la tanto la actividad física deportiva como militar no sólo beneficia la salud, sino que además ayuda a controlar, y formar a las personas en lo referente sus cualidades personales.

El *Outdoor training* es, junto con otros métodos (como por ejemplo el *Assessment Center*, *Development Center* o *Business games*) un modo eficaz de desarrollo de competencias en el personal, lejos de la pura teoría impartida en las aulas, a través de la dinámica en la realización de diversas actividades en grupo.

Se utiliza en Estados Unidos y casi toda Europa, durante la Segunda Guerra Mundial; diseñado, a petición de Estados Unidos, por un comité de psicólogos para que trabajaran en nuevos métodos de desarrollo y evaluación de su capital humano. Se trataba de realizar simulaciones de la realidad a través de actividades o situaciones, que permitían a los participantes enfrentarse a distintos problemas o cambios ficticios.

La metodología Outdoor ayuda a las personas a trabajar conjuntamente de una manera efectiva... pone a las personas en situaciones donde de una manera inmediata tienen que tomar decisiones y actuar... Si no se colabora de una manera efectiva, no se consigue el éxito. Situaciones que implican un reto personal (superar limitaciones, temores, aplicar habilidades,...)

(Human Outdoors Training, citada por Alonso, 2010, p.412. Importante organización dedicada a este tipo de formación)

La formación *Outdoor training* es una metodología activa utilizada, principalmente para el desarrollo de directivos, aunque que en la actualidad también se utiliza para otros mandos intermedios y equipos de trabajo. Forma a las personas para enfrentarse a determinados cambios.

Razón

Su principal objetivo es el desarrollo tanto personal como social.

Se trata de la vivencia de unas determinadas experiencias en el grupo, fuera de la llamada "zona de comodidad" de este, para que los participantes se conozcan mejor, el grupo se estructure, que aprendan como actuar en situaciones tanto laborales como personales.

El corazón del desarrollo directivo en la formación Outdoor se encuentra en que para ser más efectivo como individuo o como miembro de un equipo, la persona necesita desarrollar una conciencia de sí mismo y de su modo de actuar... una de las mayores ventajas del desarrollo directivo con Outdoor es un impacto inmediato.

(Philips, 1995, citado por Alonso, 2010, p.408)

A continuación se muestra una lista de habilidades que se desarrollan durante el proceso de *Outdoor Training*:

Comunicación clara	Motivación
Habilidades de escucha	Coaching
Delegación	Planificación
Pensamiento creativo	Negociación
Coordinación	Gestión financiera
Desarrollo de estrategias	Intercambiar información
Crear confianza	Tratar el conflicto
Solución de problemas	Gestionar recursos

Figura 7. Cuadro de habilidades del *outdoor training* Adaptación de Alonso (2010, p.458) del modelo de Tuson (1994).

La formación *Outdoor* es una forma de evaluar determinadas competencias, por lo que puede ser utilizada no sólo como formación para grupos sino también para promociones o selecciones de personal.

Los distintos autores de *HayGroup* (2006,) detallan la importancia de la formación fuera del aula, por motivos como:

- Mediante la formación en entornos inusuales, a través de vivencias intensas, se consigue que las personas aprendan a través de la experiencia real.
- Se extraen las fortalezas y debilidades de cada persona. Se desarrollan cualidades esenciales como la creatividad, trabajo en equipo, constancia.
- La naturaleza, medio estimulante de la creatividad y la motivación.

- A través de las emociones se aprende más intensamente. Los sentimientos que se producen, tanto positivos como negativos, producen un aprendizaje significativo.
- Se trabaja la innovación al desligarnos de determinados hábitos, entornos, rutinas, es necesario para conseguirla el cambio.
- Goleman, muestra que las competencias básicas son aquellas que se pueden utilizar en todos los tipos de entorno. Goleman dice que existen cinco dimensiones básicas: autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidad social. Esto se consigue de manera más eficaz y rápida en la formación *Outdoor*, a través de vivencias que generan mayor impacto en la persona.
- Emociones comunes a todos los participantes de esta formación crean los buenos equipos en poco tiempo.
- Formar para un futuro incierto.

Función

La finalidad de este método es complementar la formación en aula, que el personal desarrolle cualidades ejecutivas para trabajar tanto individualmente como en equipo en un entorno distinto y más efectivo. Estas actividades se están pensando para que los trabajadores, apliquen lo aprendido al puesto de trabajo habitual y alcancen unos determinados objetivos. A través de estas actividades se consigue un mayor impacto en las personas, mayores perspectivas para afrontar riesgos, la adquisición de unas competencias esenciales en estos tiempos.

Su principal objetivo es el crecimiento de las personas, al separarse de su entorno habitual de trabajo para la adquisición de unas determinadas competencias clave para el buen desarrollo de su trabajo, a través del trabajo en equipo de personas de la empresa.

A quien va dirigido

Va dirigido principalmente a mandos medios y directivos, con el objetivo de que estos puedan dirigir equipos y organizaciones modernas. Desarrollo de actitudes, capacidades, relaciones interpersonales y conocimientos para afrontar los retos del futuro.

El líder debe saber conquistar el respeto de sus colaboradores, ganarse su confianza, debe aprender los valores a transmitir, debe desarrollar la capacidad de influir, su autoconfianza personal.

Pero también va dirigida a determinados grupos o equipos, ya que en hoy en día existe esa necesidad de cohesión entre las personas, para alcanzar determinados objetivos comunes. Trabajar en equipo supone la existencia de comportamientos y actitudes que difieren en su eficaz funcionamiento. Se dirige entonces a la necesidad de formar nuevos equipos, tanto temporalmente como fijo, a la integración de nuevos miembros en un grupo, a la mejora de la relación de grupos existentes, o al desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Componentes

En la práctica de este método participan varias personas, al tratarse de formación por grupos. A continuación se detallan los participantes en el proceso:

- a) Persona individual: Con características personales únicas y distintas del resto.
- b) Grupo o equipo formado por las personas individuales. Puede ser que trabajen juntas en el mismo departamento o no. Deben apoyarse mutuamente y aprender a trabajar en equipo para alcanzar objetivos.
- c) Facilitador o formador: Debe dirigir el programa y ayudar a la integración del equipo. Tiene que poseer dotes sociales, imagen y prestigio.

Sesiones

En las sesiones se realizan actividades al aire libre, algunas de las actividades más utilizadas son actividades de montaña como:

- Rapel
- Escalada
- Rescate
- Tirolina
- Orientación
- Construcción de refugios

Otras actividades de tierra como:

- Tela de araña: traspasar un trenzado de cuerdas (como una tela de araña), lo que requiere la colaboración de todos los miembros
- Juegos de guerra: Dos equipos, uno debe conquistar el territorio que el otro defiende.
- Alimentos: Conseguir alimentos para poder subsistir en medio de la naturaleza.
- "Lazarillo": un participante deberá conducir por un circuito, con los ojos cerrados, un *quad*, con un compañero detrás de él que le deberá indicar como recorrerlo.

Actividades de aire:

- Paramotor: Vuelo en parapente
- Globo

Según los autores de *Factbook*(2006), dependiendo de la actividad a realizar se desarrollaran competencias de:

- Colaboración y cooperación
- Flexibilidad
- Autoconfianza
- Autocontrol
- Orientación al logro
- Valoración de uno mismo
- Trabajo en equipo
- Comunicación interpersonal
- Integridad y confiabilidad
- Orientación estratégica
- Iniciativa

Su duración, suele ser como mínimo de un día, cuando el objetivo es algo muy concreto, y como máximo de cuatro o cinco días.

El método *Outdoor*, puede incluirse dentro de una acción formativa extensa, y utilizarse este como introducción a otro tema, con el fin de que las personas colaboren y se impliquen en la clase.

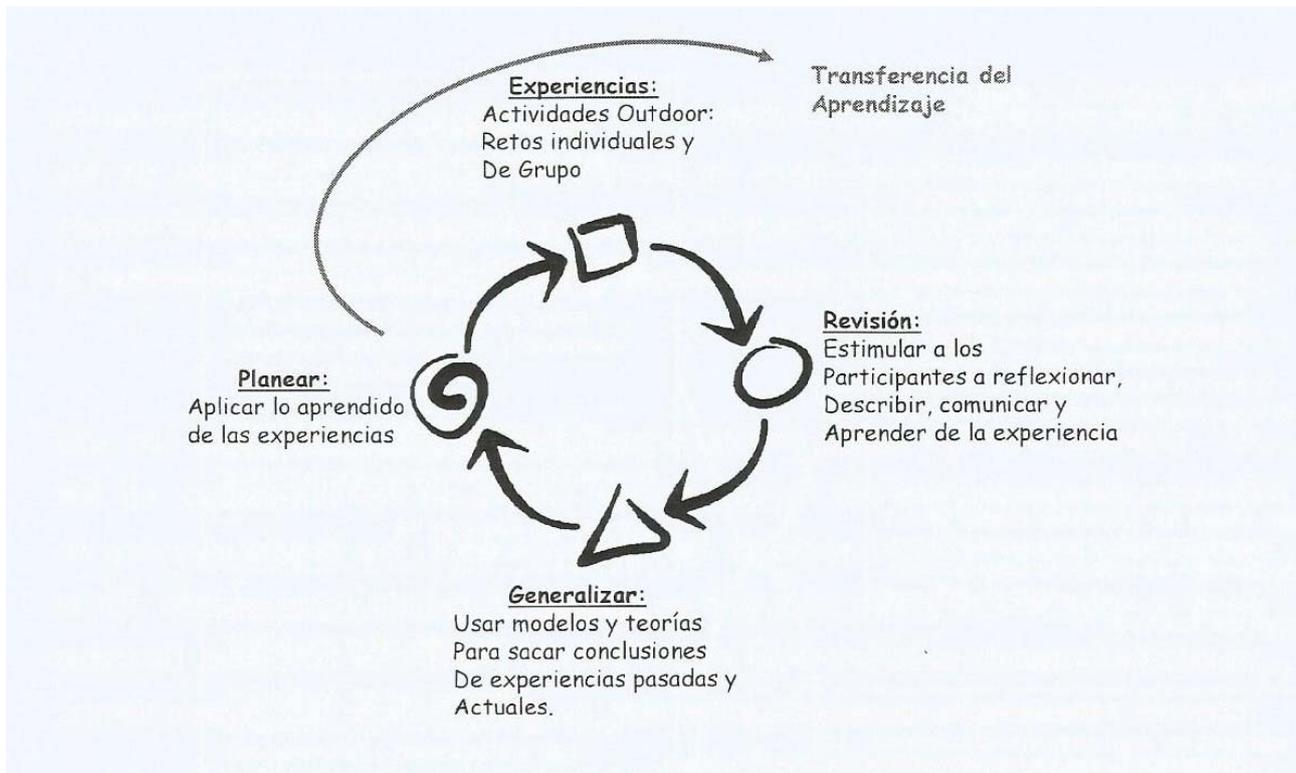


Figura 8. Adaptación de Alonso, 2010, p.458. del modelo de Kolb a la Formación *Outdoor*.

Proceso

El proceso de este método según Pereda y Berrocal (2001) consiste en:

1. Identificar necesidades para poder definir objetivos a alcanzar. Esos objetivos son principalmente el desarrollo de competencias por los participantes. Posteriormente diseñar el programa a utilizar.
2. Diseñar las actividades a partir del punto anterior. A través de la recogida de información con los distintos métodos (entrevistas, cuestionarios, observación,...). Cada actividad es distinta dependiendo de la empresa a la que se dirige, y estas deben ir enfocadas a alcanzar las cualidades necesarias para los trabajadores, tales como liderazgo, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo,... El grupo debe trabajar mediante estrategias conjuntas.

3. Establecer un calendario del programa. Deben repartir las actividades tanto fuera como dentro del aula.
4. Preparar las Actividades al aire libre que deben contar con los materiales y equipos necesarios, así como con la información necesaria de los participantes para un desarrollo correcto y seguro del programa.
5. Sesiones de retroalimentación, de modo individual para ver la evolución de cada participante, su autodesarrollo. El día posterior a la finalización del proceso se realiza una sesión conjunta de todo el grupo para contrastar las distintas experiencias. Se debe sacar conclusiones entre todo el grupo, para aplicar luego lo aprendido al trabajo habitual. Algunas veces es necesario complementarlo con una formación formal de materias concretas.

El análisis del grupo se centra en cómo ha evolucionado este, sus relaciones, diferencias, cohesión y resolución de situaciones. Mediante estos las personas se sienten más arropadas por sus compañeras, frente al análisis individual.

Hay que remarcar, que todas las actividades que se lleven a cabo a través de este método deben estar controladas y disponer de la seguridad necesaria para que se desarrollen sin ningún tipo de peligro. Por ello también deben de participar monitores especializados en las distintas actividades. Nunca serán actividades que supongan riesgo para los participantes.

Beneficios que aporta la utilización del método

Para Pereda y Berrocal (2001), la utilización de este método proporciona importantes beneficios:

- Que las personas se conozcan mejor, contraten actuaciones, razonamientos entre los participantes
- Visión diferente de sus compañeros, diferencia en el modo de convivir y conocerse.

- El autoconocimiento de cada persona, sus límites, sus riesgos.
- Las personas adquieren otra visión de cómo hacer su trabajo, distintos modos, comprenden que su forma de trabajar no siempre es la mejor.

El nivel de retención de lo aprendido es muy alto debido a que se adquiere por a través de intensas experiencias.

3.3 COMPARACIÓN ENTRE LOS TRES MÉTODOS

A continuación he elaborado un cuadro resumen donde se puede comparar las principales características de las tres metodologías analizadas anteriormente:

	<i>COACHING</i>	<i>MENTORING</i>	<i>OUTDOOR TRAINING</i>
Razón	Desarrollo de la persona a través de un asesoramiento guiado, realizado por una persona con una formación específica para ello, y que incluye también autodesarrollo del individuo	Autoaprendizaje de la persona para la mejorar su rendimiento, a través de un mentor voluntario de la organización. El mentor tutela al sujeto de forma continua y le transmite experiencia y cultura organizacional.	Aprendizaje a través de la experiencia de los participantes, mediante la realización de actividades grupales fuera de su zona de trabajo habitual, para la adquisición de unas competencias clave.

<p>Objetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora y desarrollo de la persona - Conseguir un propósito profesional concreto -Alcanzar visión conjunta entre individuo y empresa, acorde con la cultura de esta -Adquirir habilidades y competencias interpersonales. -Lograr aspiraciones profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de habilidades tanto personales como organizativas - Mejora de su trabajo actual y futuro 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de competencias a través de las dinámicas de grupo. - Generar un mayor impacto en las personas. - Se alcanza una formación más eficaz.
<p>Dirigido a:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos <i>junior</i> - Ejecutivos - Personal clave - Equipos de dirección - Líderes 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados - Directivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Mandos intermedios - Equipos de trabajo
<p>Duración</p>	<p>3- 6 meses</p>	<p>Variable. Según el tiempo que sea necesario.</p>	<p>Entre 1 y 5 días</p>

		Más largo que el <i>coaching</i> .	
Inicio	Compromiso entre empresa y el trabajador	A petición del trabajador	Iniciativa de la empresa
Encuentros	Sesiones preestablecidas entre <i>coach</i> y <i>coachee</i> . Estructurados y previamente preparadas por el coach.	Sesiones preestablecidas por los participantes, según disponibilidad de tiempo, principalmente del mentorizado. Se producen intercambios de opiniones, dudas, reflexiones. Encuentros no preparados con anterioridad	Sesiones de actividades deportivas, al aire libre. Actividades muy bien organizadas y preparadas por el formador, en las que los participantes deben jugar para ganar. Depende del grupo, de su cohesión el logro de los objetivos del juego.
Participantes	- <i>Coach</i> - <i>Coachee</i> - Grupo de <i>Coachees</i>	- Mentor o tutor - Mentorizado o tutorizado - Coordinador	- Grupo de personas - Facilitador/ Formador, Monitor de actividades especializado
Características	- El coach muestra el camino a seguir al	-Se basa en la confianza, compromiso e implicación de	- Se combina teoría y práctica - Actividades ligadas a la realidad

	<p><i>coachee</i>, a través de unos determinados procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos previamente definidos - Mayor compromiso con la organización 	<p>los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Más informal - Se desarrollan habilidades de escuchar, preguntar, autodesarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Se deben definir roles entre los participantes para alcanzar el objetivo común
Lugar de Aplicación	Organización donde se desarrolla el trabajo	Organización o lugar establecido por los participantes.	Al aire libre, o fuera del entorno habitual (a veces combinadas con formación en aula)
Competencias adquiridas	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Mejora el rendimiento - Comunicación - Escucha Activa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor visión - Habilidades interpersonales y directivas - Aumento autoestima - Mayor confianza - Incremento de conocimientos - Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Motivación - Comunicación - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Autocontrol - Cooperación - Valoración de sí mismo - Orientación al logro

Tipo de relación entre participantes	Relación formal, contractual. El <i>coach</i> actúa con métodos y herramientas concretas.	Relación informal, menos estructurada, no contractual. Puede surgir una amistad, está basado en la confianza y el intercambio de información.	Formador y participantes no entablan lazos de confianza. Se relacionan poco tiempo. El grupo puede que sea un equipo de trabajo de la empresa y se conozca o no.
Formador/tutor	Persona con una formación previa y específica	Persona con una experiencia demostrable, voluntad y compromiso	Persona con una formación específica en formación <i>outdoor</i> , y dirección de grupos.
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> - Vital - Ejecutivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Situacional - Formal - Informal 	- Dependiendo de dónde se desarrollen las actividades y en qué área de trabajo (puede ser de aire, tierra o deportivo, militar, etc.)

3.3.1 SIMILITUDES

Las tres técnicas estudiadas son métodos de formación activa lo que implica el autodesarrollo de los alumnos/ trabajadores. Pero en este cuadro podemos observar que aunque coinciden en muchas de las competencias a adquirir en su realización, las tres varían en su forma de desarrollo.

Tanto en el *mentoring* como en el *coaching* son los alumnos los que, con ayuda de su tutor como guía (en caso del mentor), o siguiendo unas pautas preestablecidas (*coach*) resuelven sus dudas, que generan nuevas incertidumbres que con el tiempo, que ellos mismos deben resolver; de este modo existe un autodesarrollo del sujeto tanto personal como profesional. Este se debe encontrar a sí mismo.

Estos dos métodos tienen en común que principalmente se lleva a cabo de forma más directa entre alumno y profesional o consultor, y que se suelen realizar en el lugar habitual de trabajo

Por otro lado, la metodología *Outdoor* coincide con estas técnicas en que, son los propios alumnos, esta vez a través del trabajo en grupo, quienes deben cohesionar entre ellos, para ganar, o realizar las actividades que se les proponen eficazmente.

Se realiza un desarrollo de competencias individuales, pero sobre todo de trabajo en equipo, que inciden en la persona a través de sus emociones de manera muy fuerte. Experiencia y formación que se quedan grabadas en la mente del trabajador. Implica sobre todo que exista un esfuerzo e interés de la persona.

El cambio en el lugar de realización de las dinámicas, es el principal factor que le diferencia de los otros métodos, junto con las vivencias intensas que desarrollan los participantes. Se trata de actividades que generan habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para crecer como profesional, a base de la interacción con el medio ambiente y otras personas; situaciones difíciles de

olvidar por su alto impacto; es por ello los participantes recordarán lo aprendido, en eso se basa la formación por descubrimiento.

Los tres métodos poseen ventajas comunes:

- Sacar el máximo potencial de la persona
- Alcanzar cambios importantes, medibles en rendimiento y duraderos
- Apoyar a la persona en su búsqueda de objetivos y metas.
- Crean en la persona habilidades, aptitudes y actitudes importantes para asegurar el éxito y desarrollo de la persona
- Crea mejor capital humano en las organizaciones, personal y organización con mismas metas, misma cultura.

En los tres casos, la metodología les ayuda, se les proporciona un camino a seguir, ante una determinada situación o caso problemático, pero es cosa de los propios trabajadores encontrar la forma correcta de resolverlo, de lograr unos objetivos.

Se trata de métodos que hacen hincapié en situaciones reales, por lo que las consecuencias pueden ser importantes, y es por ello que las personas implicadas se centran más, ya que dicha experiencia incide más en su desarrollo.

El aprendizaje se alcanza no sólo por la teoría aprendida sino por la implicación del trabajador, que es quien se descubre a sí mismo y sus competencias.

Por último decir que son métodos que para su eficaz aplicación necesitan que exista entre los participantes:

- Respeto
- Comunicación
- Voluntariedad
- Apoyo de la dirección
- Formen parte de la estrategia de recursos humanos
- Objetivos comunes

4. CONCLUSIÓN

Los cambios constantes en las necesidades de la sociedad, las nuevas tecnologías de la información, la competencia en el mercado, los nuevos procesos de mejora, son algunas causas que obligan a las empresas adelantarse a un futuro incierto, creando nuevas estrategias y utilizando nuevos métodos.

Para ello, muchas empresas apuestan por la inversión en formación, en búsqueda de talento, como medio para mantenerse y lograr éxito en un mercado cada vez más cambiante. Retención de talento, desarrollo de personas que generan una estabilidad y éxito para la organización.

Estos métodos analizados anteriormente son cada vez más demandados por empresas que apuestan por un aprendizaje activo del propio trabajador, por sacar el máximo potencial de este, que tienen claro que la mejor inversión para lograr el éxito es apostar por el desarrollo capital humano. Inversión en la formación de personas para lograr mayores resultados. El trabajador realiza una formación basada en experiencias, lo que estimula sus conocimientos, lejos de las clásicas clases magistrales, aquí entra en juego la participación activa en todo momento de este.

Banesto, es un ejemplo de empresa española comprometida con su personal, que en 2008 recibió el premio Capital humano gracias a la eficacia demostrada en la aplicación de sus Planes de Formación, los cuales son desarrollados por consultores del departamento de recursos humanos; planes en los que se observa que, entre otros, se utilizan los métodos que hemos analizado anteriormente.

Hemos visto cómo incide el *coaching*, principalmente en lograr el desarrollo de factores para el buen desempeño de la profesión del trabajador; el *mentoring* como apoyo a este para el buen desarrollo de su carrera, su integración en la empresa, y el *Outdoor training*, principalmente para el desarrollo de equipos o grupos de trabajo, a través de un aprendizaje mediante situaciones reales.

Son técnicas independientes, pero que podrían llevarse a cabo simultáneamente. El uso de una de ellas, no excluye que se pudieran realizar el resto, ya que aunque con un objetivo similar, están orientadas a la evolución de la persona dependiendo de situaciones o momentos en las que se encuentre tanto esta como la organización.

Podría ser que una persona necesitara en un momento dado adquirir unas determinadas competencias para su puesto (a través del *coaching*), mientras necesita un apoyo y un guía para ir adquiriendo una visión y cultura común con la empresa (*mentoring*), y a su vez realice sesiones de *outdoor training* para integrarse en un equipo de trabajo. Técnicas por lo tanto complementarias, aunque difícilmente se dará el caso de que esto suceda.

Estos métodos son principalmente diseñados, dirigidos y organizados por el departamento de recursos humanos. Lo que no significa que siempre sean estos quienes desarrollen el proceso, ya que en la actualidad el tema de formación se ha externalizado bastante, pero no interfiere en que sea este departamento el máximo responsable de su seguimiento.

El departamento de Recursos humanos, encargado del área de personal en todo su ámbito, utiliza estos métodos en los Planes de Formación, entre otros, como medio para:

- Desarrollo de su personal
- Realización de planes de carrera
- Planes de sucesión
- Gestión del talento de futuros directivos
- Gestión del desempeño
- Motivar y ver crecer a sus trabajadores junto con la empresa

Es por ello, que veo necesario y eficaz la utilización de estas metodologías para alcanzar ese desarrollo de personas y grupos dentro de la organización.

La adecuada gestión del capital intelectual es labor de gran importancia para el departamento de recursos humanos ya que es una herramienta clave de la estrategia de la empresa.

Son métodos de gran eficacia demostrada, aunque todavía no están implantados en muchas empresas. He intentado encontrar algún plan de formación que los incluyera, pero no hay de fácil acceso, y en los encontrados no detalla nada en lo referente a su desarrollo. Por lo que se deduce que a pesar de que numerosos medios de comunicación y artículos analizan y demuestran su eficacia demostrada y su importancia para un buen desarrollo de las personas, no es posible que sean prácticas muy extendidas todavía en nuestro país.

5. BIBLIOGRAFÍA, WEBGRAFÍA E ÍNDICE DE FIGURAS

Bibliografía

Alles, M. (2009). *Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Alonso, J.M. (2010). *La formación en la empresa. Metodología Outdoor* (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Educación a distancia, Facultad de Educación, España.

Alonso, J. y Danvila del Valle, I. (2011) La formación en los procesos de generación de capital humano. *Revista UCM, Cuadernos de Estudios Empresariales*, v.21, pp. 137-157.

Bayón, F., Cubeiro, J.C., Romo, M., y Sainz, J.A. (2006). *Coaching realmente: un enfoque europeo y empresarial*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Carrasco Santos, M.J., Reinoso Fernandez-Caparrós, M., Molina Gómez, y J. (2010). Desarrollo de competencias emocionales en los directivos de una organización a través del Outdoor training. *Encontros Científicos- Tourism & Management Studies*, nº6, pp. 190-197.

Escamilla, M.A., Vila, N., y Küster, Inés. (2013) La formación en el ámbito de la empresa en general y de las ventas en particular. *3 Ciencias, Revista de Investigación*. pp 1-18.

HayGroup (2006). *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi.

Levy-Leboyer, C. (2006). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

López, M^aA., y Grandío, A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. La Coruña: Netbiblo.

Mamaqi, X., y Miguel, J.A. (2008). El perfil profesional de los formadores de formación continua en España. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*. V. 17, nº1, pp.1-24.

Mamolar, P., Bustilla, C., Arribas, D., y Minguíjon, J. (2007). *FB360º*. Madrid: TEA Ediciones.

Pereda, S., y Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pineda, P. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Educación.

Pineda, P. (2007). La formación continua en España: Balance y Retos de futuro. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*. V. 13, nº1, pp. 43-65.

Preciado, A.C. (2006). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. México: Publicaciones Cruz O.

Ordoñez, M. (1995). *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Reibelo Martín, J.D. (1998). Método de Enseñanza. Aprendizaje para la enseñanza por descubrimiento (I). *Aula Abierta*. Nº71, pp. 123- 147.

Soler, M^aR. (2003). *Mentoring, Estrategia de desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

Villa, J. P., y Caperán, J.A. (2010). *Manual de Coaching (guía práctica): coaching ejecutivo, cómo se hace: herramientas de evaluación y desarrollo: ejercicios prácticos*. Barcelona: Profit Editorial.

Webgrafía

http://www.blumat.biz/sites/default/files/referencias/art_280808.pdf

Índices de figuras

Figura 1. Implicaciones del modelo de organización.....	6
Figura 2. Desarrollo de competencias.....	10
Figura 3. Conceptos relacionados de formación.....	13
Figura 4. Conjunto de elementos para adquirir competencias.....	18
Figura 5. Implicaciones del <i>coaching</i>	23
Figura 6. Implicaciones del <i>mentoring</i>	33
Figura 7. Cuadro de habilidades del <i>Outdoor training</i>	46
Figura 8. Modelo de formación <i>Outdoor</i>	51