

Formació i desenvolupament professional a les Biblioteques de Barcelona

Lluís Salvador Ugalde

Cap de recursos humans de Biblioteques de Barcelona
<lsalvador@bcn.cat>

Resum:

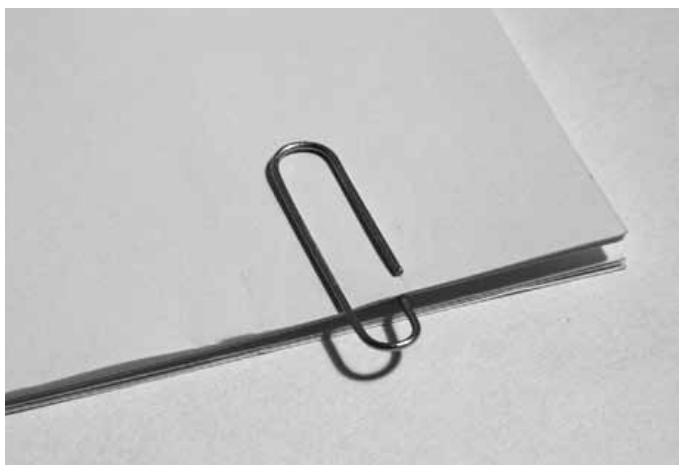
A Biblioteques de Barcelona, la introducció del model de gestió per competències professionals, amb la definició de conductes laborals concretes com a comportaments desitjables, ens ha portat a posar èmfasi en orientar els sistemes de capacitació a l'objectiu de produir canvis reals en la pràctica professional del personal.

Aquesta visió ens ha fet evolucionar des de la formació tradicional cap al desenvolupament professional, un concepte de la capacitació més integral i més orientat a la seva aplicació pràctica al lloc de treball.

Un element bàsic d'aquest model és l'atenció especial a les metodologies d'aprenentatge, així com l'agrupació de diverses accions de capacitació amb un objectiu comú, el que hem anomenat Unitats de Desenvolupament Professional, que sempre inclouen sistemes de suport per a la transferència dels aprenentatges a la pràctica del lloc de treball.

Paraules clau:

Formació, desenvolupament professional, competències professionals, capacitació, diagnòstic, contracte formatiu.



Formación y desarrollo profesional en las Bibliotecas de Barcelona

Resumen:

En Bibliotecas de Barcelona, la introducción del modelo de gestión por competencias profesionales, con la definición de conductas laborales concretas como comportamientos deseables, nos ha llevado a poner énfasis en orientar los sistemas de capacitación con el objetivo de producir cambios reales en la práctica profesional del personal.

Esta visión nos ha hecho evolucionar desde la formación tradicional hacia el desarrollo profesional, un concepto de la capacitación más integral y más orientado a su aplicación práctica en el puesto de trabajo.

Un elemento básico de este modelo es la atención especial a las metodologías de aprendizaje, así como la agrupación de varias acciones de capacitación con un objetivo común, el que hemos denominado Unidades de Desarrollo Profesional, que siempre incluyen sistemas de apoyo para la transferencia de los aprendizajes a la práctica del puesto de trabajo.

Palabras clave:

Formación, desarrollo profesional, competencias profesionales, capacitación, diagnóstico, contrato formativo.

Professional training and development in the Library Consortium of Barcelona

Abstract:

The Consorci de Biblioteques de Barcelona, with the introduction of the management model for professional skills, has defined specific work behaviours and paid attention to the orientation of the training systems in order to produce real changes in the professional practice of its personnel.

This vision has made us evolve from traditional training towards professional development, a concept of training more complete and more focused on the practical applications in the workplace.

A basic element of this model is its special attention to learning methodologies, and the grouping of various training activities sharing a common goal, called Professional Development Units, which always include support systems for the transfer of learning into practice in the workplace.

Keywords:

Training, professional development, professional skills, training, diagnosis, training contract.

1. La formació és sinònim de capacitació pràctica? Una reflexió general sobre la formació a les organitzacions

La formació és el principal sistema formal de suport a la capacitació professional a la majoria de les organitzacions. Justament per això és important preguntar-nos si aconseguim els seus objectius, quins són els seus límits i com podem aconseguir millors resultats.

Primer de tot aclarim que quan parlem de formació ens referim al procés, habitualment realitzat en aula, fora del propi lloc de treball, a través del qual una persona experta «que domina un tema» determinat facilita un procés d'aprenentatge a un grup que «no el domina».

Amb diferents variants i amb metodologies diverses, cada cop més actives i participatives, aquest és el model dominant en la formació a les organitzacions.

Aquest model transporta a les organitzacions el plantejament bàsic del model escolar (i universitari!) i té dues característiques que em semblen molt definitòries i que comprometen l'eficàcia pràctica del sistema:

- La formació tradicional privilegia l'ensenyament vertical (el o la "docent" ensenya, els o les participants aprenen), més que no pas l'aprenentatge horitzontal (qui condueix crea situacions i dinàmiques d'aprenentatge entre els participants).

La introducció de metodologies més actives intenta introduir elements d'aquesta mena, però encara hi ha molt de formal (treball en grup dins del curs, etc.) que no suposa necessàriament l'impuls planificat d'entorns i dinàmiques potents d'aprenentatge horitzontal.

- La formació tradicional presenta habitualment una desvinculació de l'aplicació concreta a cada lloc de treball dels participants.

La realització de les accions formatives fora del lloc de treball, l'absència dels caps o companys de la mateixa unitat, la participació d'ocupants de llocs de treball diversos, pot tenir els seus avantatges, però suposa una distància i una dificultat afegida per encarar des de la pròpia acció formativa la transferència d'allò après a l'actuació quotidiana de cada assistent. Aquest aspecte resta com a una tasca posterior a la formació i habitualment es deixa a la responsabilitat de cada participant.

A les Biblioteques de Barcelona aquest model ha anat mostrant importants insuficiències, que s'han anat fent molt més paleses en la mesura que hem introduït la gestió per competències.

El nostre «diccionari» de competències professionals consisteix en un conjunt estructurat de conductes laborals molt concretes, que defineixen les actuacions professionals desitjables dels ocupants de cada lloc de treball.

Les competències professionals en el nostre model no consisteixen en «saber», ni en «saber fer», ni en «voler fer» les coses d'una determinada manera, tot i que això sigui necessari. Consisteixen en fer-les realment. Per tant, el desenvolupament professional només és real si porta a fer coses noves o coses d'una altra manera, si porta a conductes laborals de qualitat.

L'èmfasi en l'actuació pràctica ens ha portat a la preocupació per millorar l'eficiència de tots els nostres sistemes de gestió de recursos humans per produir canvis reals en el dia a dia de les biblioteques.

Des d'aquest punt de vista, la formació ha de ser una eina de capacitació del personal que porti a **canviar l'actuació professional** de les persones que es formen **per millorar els resultats** dels serveis que presten. Aquesta és, segur, una preocupació que compartim amb la majoria d'organitzacions.

Vull fer èmfasi en la millora de l'actuació quotidiana al lloc de treball. A l'organització, als ciutadans que reben un servei, no els hi serveix de res tenir professionals molt formats si això no es tradueix en conductes laborals de més qualitat, ja sigui en el disseny, en la planificació, en l'organització o en la prestació directa dels serveis.

Ara bé, què necessiten els participants en una acció formativa per introduir canvis significatius en la seva activitat quotidiana?. Podem convenir que hi ha uns elements necessaris:

- Tenir la voluntat de posar en pràctica d'una manera continuada nous coneixements i habilitats.
- Integrar la nova manera de fer en el context del propi equip de treball. Comptar amb la complicitat i el suport de companys i, especialment, del o la cap directa per que l'esforç de canvi no es vegi dificultat per resistències l'entorn més proper.
- Analitzar els elements que porten a actuacions exitoses i els que no, per tal de reforçar els elements que porten a bons resultats.
- Perseverar fins que aquestes competències professionals estiguin interioritzades en l'actuació quotidiana, superant la frustració que suposen els previsibles primers intents no exitosos degut a la inexperiència en l'aplicació pràctica d'aquestes noves habilitats.

Quins d'aquests elements ens aporta la formació tradicional?

La formació és especialment eficaç en la transmissió de nous coneixements. Amb la introducció de metodologies més actives i participatives també es produeixen intercanvis d'experiències o reflexions en grup sobre dificultats o bones pràctiques, però amb això encara estem en el terreny del coneixement.

En alguns casos, la introducció de metodologies molt pràctiques, associades al format de taller més que de curs, intenten introduir l'entrenament en algunes habilitats, que no poden consolidar-se donat que els períodes formatius a les organitzacions acostumen a ser curts.

Finalment, algunes metodologies poden aconseguir la identificació de punts forts i febles de cada participant, la presa de consciència de les mancances pròpies i estimular la motivació individual per millorar.

Per tant, la formació en aula és un instrument de suport important en una part dels processos de millora de l'actuació professional, i especialment en la transmissió de nous coneixements.

Tanmateix és d'eficàcia incerta en el desenvolupament d'habilitats i, encara més incerta, en el canvi d'actituds o motivacions.

D'altra banda, deixa sense suport els altres elements crítics: l'aplicació pràctica continuada al lloc de treball i la consolidació de les noves habilitats, l'anàlisi de la pròpia evolució i dels elements que produeixen millors resultats, el compromís del o la cap directe en el procés de millora.

Com a una primera conclusió podem dir que la formació, com a instrument de capacitació pràctica per millorar l'actuació quotidiana al lloc de treball, és un instrument útil, però en la majoria dels casos completament insuficient.

2. Formació o desenvolupament professional?

Els raonaments anteriors ens han portat a considerar que la capacitació pràctica ha de suposar l'adquisició i consolidació de noves conductes laborals, més útils per aconseguir els resultats perseguits.

Ara bé, hem de tenir en compte que les conductes laborals tenen múltiples components i que les eines de suport necessàries per facilitar els canvis poden ser molt diferents.

La teoria clàssica diu que l'actuació professional està determinada pels coneixements (què se sap), les habilitats (que se sap fer) i les actituds (què es vol fer, les motivacions).

Una actuació eficaç sobre cadascun d'aquest components requereix instruments i metodologies diversos.

Per adquirir nous coneixements la formació pot ser una eina molt eficaç, però també els intercanvis d'experiències o lectures adequades.

Per desenvolupar habilitats pot ser útil una activitat amb format taller, però encara pot ser més eficaç la tutorització pel cap o d'algun company que ja tingui aquesta habilitat.

Per actuar sobre les actituds pot ser útil un taller que descobreixi els punts forts i febles d'un mateix, però en determinades situacions pot ser més eficaç un procés de consultoria externa o *coaching*.

En conjunt, les eines per facilitar la capacitació són diverses i van més enllà de la formació.

Per això a les Biblioteques de Barcelona preferim parlar de desenvolupament professional.

Entenem el desenvolupament professional com el procés d'adquisició i perfeccionament de les competències professionals necessàries per a la prestació d'uns serveis bibliotecaris de qualitat, i per a la seva constant adequació a les necessitats canviants de la ciutadania. Alhora, l'adquisició d'aquestes competències també suposa un element de creixement personal i professional de les persones que hi treballen.

El desenvolupament professional és un procés que es pot produir permanentment en la pràctica laboral de les persones. Però donada la seva importància per produir serveis de qualitat i per crear entorns laborals de satisfacció professional, les organitzacions planifiquem accions específiques de suport que, en el nostre cas, combinen diferents metodologies.

3. Les unitats de desenvolupament professional

El que hem plantejat a les Biblioteques de Barcelona és organitzar accions de capacitació que agrupen diverses metodologies i que han de suposar un període de canvi en l'actuació professional de la persona participant.

A aquestes agrupacions d'accions de capacitació les hem anomenades Unitats de Desenvolupament Professional (UDP).

Les metodologies que ara tenim definides són:

1. Cursos de formació

- Activitat «d'aula», conduïda per una persona experta, que inclou metodologies actives en què l'experiència de cada participant és un element de contrast i aprenentatge per al grup.
- Sempre inclou un projecte d'aplicació al lloc de treball.
- Compta amb el suport de la direcció de la biblioteca per a l'aplicació pràctica.
- Pot incorporar sessions de seguiment, uns mesos després del curs, per analitzar les dificultats de l'aplicació pràctica.



- L'activitat en aula és l'inici d'un procés de capacitat, però mai és el punt final.
2. Tallers d'habilitats
 - Activitat «d'aula» conduïda per una persona experta.
 - El procés d'aprenentatge és paral·lel a l'elaboració d'un producte concret, útil per a la vida organitzativa (p.ex. tallers d'elaboració dels plans d'acció anuals, o dels qüestionaris d'avaluació del personal temporal).
 - Poden incloure seguiment, presencial o virtual, com a suport a l'aplicació pràctica.
 3. Tutoria de les direccions
 - La participació en cursos de formació suposa el compromís de les direccions de donar suport per a l'aplicació al lloc de treball de les noves capacitats en procés d'adquisició.
 - El suport de la direcció al desenvolupament professional també pot ser una acció independent de la formació, facilitant la rotació de funcions o la delegació de tasques tutoritzades, per exemple, per promoure la capacitat experiencial en determinats temes.
 4. Consultoria interna
 - Accessible a les direccions de biblioteca, de manera voluntària. Activitat individual de reflexió conjunta amb el cap de recursos humans per analitzar temes en què no és fàcil identificar quina ha de ser l'actuació adequada o hi ha dificultats per portar-la a la pràctica.
 - Pretén facilitar mètode per a identificar els elements clau que intervenen, generar possibles línies d'actuació alternativa i preveure els resultats probables de cadascuna d'elles, en diferents entorns i al llarg del temps, amb atenció especial als efectes sobre el rol directiu.
 5. Consultoria externa
 - Pretén facilitar una millora de l'actuació davant una situació de dificultat, al temps que una millora de les capacitats per afrontar autònomament altres situacions.
 - En aquest espai no hi ha jerarquia de poder ni de saber. No hi ha «instruccions», ni tan sols acords del que cal fer. La responsabilitat de l'actuació és de la direcció de la biblioteca.
 - Activitat individual (o en petit grup) amb un professional expert per facilitar la superació de dificultats relacionals o del funcionament dels equips.
 - Pretén facilitar la reflexió per a la presa de decisions, ampliant els angles de visió dels problemes i ajudant a identificar les conseqüències probables de diverses línies d'actuació individual.
 - No proporciona respostes ni criteris fixos. La responsabilitat de l'actuació és de la persona que consulta.
 - Suposa el compromís de fer esforços per modificar la pròpia actuació.
 - El procés de consultoria manté la confidencialitat entre consultant i consultor.
 - Tot el personal pot adreçar-se directament a la consultoria externa designada per sol·licitar suport davant dificultats relacionals amb usuaris, caps o companys.
 - Les direccions també poden fer-ho per temes relacionats amb la millora del funcionament dels equips.



6. Intercanvis professionals

- Activitats per compartir experiències, coneixements o recursos professionals.
- Posa èmfasi en la difusió de bones pràctiques.
- Pot realitzar-se a través de mètodes diversos: sessions presencials, visites professionals, espais virtuals.
- Estem estudiant la possibilitat d'intercanvis de persones entre biblioteques per possibilitar experiències en altres entorns.

7. Magatzem de recursos formatius

- Projecte en procés d'organització, encara no disponible.
- És un espai web amb recursos formatius, valorats i organitzats, a disposició del personal.
- L'assistència a formació externa, congressos, jornades i visites professionals, comporta el compromís facilitar recursos a disposició de tota l'organització.

8. En preparació: formació «on line»

- Cal dir que encara tenim un endarreriment considerable respecte al que seria necessari en l'ús de metodologies virtuals. Les dificultats tècniques i de seguretat per connectar les dues xarxes informàtiques amb les que treballem (les de l'Ajuntament i la Diputació de Barcelona) ha dilatat considerablement la possibilitat d'una xarxa comuna per a les biblioteques i els serveis Centrals.

En realitat, el que s'ha produït és un procés progressiu d'«enriquiment» de la formació associant-la a altres metodologies el que ens ha portat de forma bastant natural a la idea de les UDP.

Les Unitats de Desenvolupament Professional consisteixen en una agrupació d'una o diverses accions convergents, combinant diferents metodologies, per aconseguir un objectiu concret de capacitat professional.

Alguns exemples habituals:

- La UDP «Atenció a l'usuari» combina un curs de formació amb projecte individual de millora en el lloc de treball, tutoria de la direcció, sessió col·lectiva de seguiment 2 o 3 mesos després del curs, i consultoria externa individual optativa (a demanda de cada participant)
- La UDP «Conducció de reunions» combina un curs amb projecte d'aplicació al lloc, seguiment amb assistència de la conductora del curs a reunions reals en el lloc de treball, suport de la direcció i consultoria individual optativa (a demanda de cada participant)
- La UDP «Dinamització de les aplicacions web 2.0» combina un curs de formació amb projecte d'aplicació al lloc de treball, tutoria de la direcció i espai d'intercanvi professional.

No totes les UDP inclouen cursos de formació, ja que les característiques de les competències a desenvolupar poden fer més efectives altres metodologies. De vegades hi ha només consultoria individual, o consultoria i intercanvi professional, per exemple.

En aquest terreny cal destacar l'eficàcia de la consultoria externa individual, la metodologia més adaptable a les necessitats de cada professional i que per nosaltres ha passat a ser un recurs insubstituïble.

En qualsevol cas, totes les combinacions són possibles i també l'adaptació o ampliació de metodologies, sempre amb l'objectiu d'una major eficàcia pràctica. El que determina la combinació concreta d'accions i metodologies a utilitzar són els components de les conductes laborals sobre els que es vol incidir.

És molt important entendre que, bàsicament, la capacitat no té lloc durant el període de la UDP, sinó en l'aplicació pràctica posterior, perseverant fins a incorporar de manera natural les noves capacitats adquirides.

Les UPD són només un període en que concentrem energies, voluntats i recursos metodològics i organitzatius per provocar un impuls que ha de permetre fer un salt qualitatiu. Però els resultats pràctics els obtenim després, amb la consolidació de noves competències, és a dir, amb la consolidació de noves maneres de fer.

Les competències professionals no es desenvolupen a una aula, es desenvolupen a partir d'**actuacions pràctiques continuades en situacions de repte** (fent coses noves o fent coses de manera diferent), i **reflexionant sobre els elements d'èxit i no èxit** de la nostra actuació.

És per això que allarguem en el temps el procés de suport i que alguns recursos, com la consultoria interna o externa, estan sempre disponibles.

4. El "contracte formatiu"

La participació en aquests processos de desenvolupament professional suposen un benefici mutu per a cada persona participant i per Biblioteques de Barcelona com a institució.

Per a les persones suposa un creixement professional, l'adquisició de capacitats per afrontar amb major possibilitats d'èxit els reptes de la professió, una major satisfacció amb la feina, un major reconeixement. Per a la institució suposa comptar amb un personal més capaç d'innovar i de prestar serveis bibliotecaris de qualitat.

Per tant, és raonable que estiguin explicitats un seguit de compromisos mutus. Aquests compromisos estan recollits en el que anomenem «contracte formatiu» (una expressió probablement inadequada, ja que no es tracta només de formació).

El contracte formatiu és un document que recull compromisos que obliguen als participants en accions de capacitat, als o les caps directes i a l'organització com a tal, particularment a la unitat de recursos humans.

És un document que ha de ser públic (encara no ho és a dia d'avui, l'agost del 2010, perquè estem discutint el

seu contingut amb el Comitè d'Empresa, i també hi haurà un període d'informació i recull de propostes de les biblioteques). La participació en Unitats de Desenvolupament Professional suposarà l'acceptació del «contracte» i dels compromisos que inclou.

Pel que respecta a l'organització, el «contracte» regula aspectes com la informació a la que té dret tot el personal de Biblioteques de Barcelona, les situacions en què les accions de capacitat són considerades horari laboral (entre elles, totes les organitzades directament), les condicions de la formació externa en què Biblioteques de Barcelona assumeix el pagament, les condicions i els terminis per a l'acreditació de les accions realitzades, les característiques i canals per a l'accés a les diferents accions programades.

Pel que fa als participants, es regulen aspectes com el compromís d'assistència i puntualitat a totes les activitats autoritzades, la presentació del projecte d'aplicació al lloc de treball en les UDP que ho tinguin estipulat, el compromís de modificar la pròpia actuació per millorar la situació després d'un procés de consultoria externa, el compromís de compartir amb la resta de personal eines i coneixements adquirits (també després d'assistir a cursos o Jornades externs), etc.

Pel que fa als caps, sempre participen en la decisió de quines persones participen en accions de capacitat (excepte en el cas de la consultoria que és de demanda directa de cada persona) i, com a part que són del procés de desenvolupament professional del seu personal, han de facilitar suport a l'aplicació al lloc de treball de les noves competències adquirides. També assumeixen el compromís d'informar sobre l'oferta interna que es programi i sobre els criteris de prioritització emprats per decidir l'assistència del seu personal, així com facilitar els mecanismes per compartir nous coneixements entre l'equip de la biblioteca.

El «contracte formatiu» és una eina per millorar l'eficàcia dels processos de capacitat. D'una banda regula l'actuació dels diferents actors en el procés, però també té un paper de fer conscients als participants de quines són les condicions necessàries per a què el procés tingui èxit.

Una de les dificultats amb què ens trobem per impulsar aquest model de desenvolupament professional és que encara costa que els diferents protagonistes tinguin clara, en la pràctica, la importància del seu paper per a l'eficàcia del conjunt del procés.

Encara és forta la influència cultural del model tradicional de formació, del paper relativament passiu dels «alumnes»,

de la manca d'implicació dels caps, de la comoditat organitzativa de conformar-nos amb la formalitat del procés sense fer l'esforç i posar els mitjans per a l'eficàcia a llarg termini.

Molts participants en les accions encara pensen en «cursos» amb algunes característiques afegides, o consideren que el projecte d'aplicació és una mena de treball acadèmic per obtenir el certificat del «curs», o la seva participació pot estar més motivada pels punts que els hi poden aportar a un procés d'oposicions que no pas per la capacitat en sí mateixa.

Algunes direccions pensen que la capacitat és una responsabilitat de recursos humans i no d'elles. Aquesta funció afegeix feina. Tal vegada també requeririen suport de capacitat pròpia per desenvolupar la tasca de tutoritzar les persones del seu equip.

A la Unitat de Recursos Humans ens és més senzill pensar en l'organització d'accions concretes que no pas en l'especificitat de cada UDP, el que ens obliga a construir actuacions més a mida, abocar més recursos, seleccionar proveïdors amb més requeriments.

Tanmateix, un cop que s'arriba a les conclusions a que hem arribat, i un cop que s'experimenta la diferència en els resultats, no hi ha volta enrera. Cal continuar fent esforços i anar consolidant dinàmiques que canviïn la cultura corporativa de la capacitat. És un procés que ha començat a donar els seus fruits i estic convençut que l'esforç esdevindrà exitós perquè finalment el sistema és més útil per a totes les parts interessades.

5. El diagnòstic de necessitats de capacitat

Fins ara hem analitzat com l'«obsessió» pels resultats pràctics ens ha portat a organitzar Unitats de Desenvolupament Professional i a establir compromisos per al seu bon funcionament a partir d'un «contracte formatiu».

També hem vist que la combinació particular de diferents metodologies per a cada UDP depèn dels components de la l'actuació professional que es vulgui millorar, i això és una decisió tècnica que es pren des de recursos humans.

Ara bé, com ens arriba la informació rellevant per identificar quines són les necessitats de capacitat en cada moment?

Hi ha dues fonts principals:

1. Les necessitats percebudes en cada moment pel propi personal o per les direccions de biblioteca i transmeses a

recursos humans per aquestes. En aquest cas, les direccions sempre tenen un paper protagonista. Volem que les necessitats percebudes individualment siguin contrastades amb la direcció de la biblioteca pròpia i valorades per aquesta en relació a les necessitats del conjunt de l'equip i del servei als ciutadans.

Aquest canal és especialment valuós per donar resposta a necessitats conjunturals i al sorgiment d'oportunitats o problemes imprevistos.

2. Les necessitats sorgides del diagnòstic formalitzat. Aquest es realitza cada dos anys i és obert a la participació del personal de totes les biblioteques.

El diagnòstic es nodreix de tres fonts d'informació:

- Les línies estratègiques i les prioritats definides per la Direcció de Biblioteques de Barcelona per al període.
- Les necessitats detectades pel Comitè d'Empresa, que compta amb una Comissió de Formació. Constitueixen una visió diferent i valuosa per complementar els altres canals d'informació.
- El procés de consulta a cada biblioteca, que bàsicament ha de respondre a tres preguntes, de manera individual i també com a equip de treball:
 - Pensant en la feina actual, quins aspectes professionals es podrien millorar amb una major capacitat?
 - Pensant en tasques que és previst realitzar en un futur proper, quins aspectes professionals es podrien millorar amb una major capacitat?
 - Pensant en l'equip de treball com a tal, quins aspectes es podrien millorar com a grup gràcies a una major capacitat dels integrants?

En tots els casos és important que l'equip i la direcció de cada biblioteca estableixin un ordre de prioritats (importància i urgència), que serà una altra informació important a l'hora d'organitzar el Pla de Desenvolupament Professional general per a cada any.

Per a un diagnòstic útil és molt important que les demandes (les respostes a les preguntes anteriors) estiguin formulades en termes de capacitats necessàries per fer alguna cosa i no en termes de «cursos».

Per exemple, és útil dir que es necessita conèixer millor les novetats editorials en música per fer llistats de compra, o millorar la capacitat de relació amb adolescents, o la capacitat de planificar la feina setmanal, o la capacitat de col·laborar amb altres companys de l'equip o la capacitat d'expressió oral o la capacitat pedagògica per fer formació d'usuaris.

En canvi no és útil demanar cursos d'expressió oral o de planificació o un curs «d'àrees infantils». Les metodologies que integraran cada UDP seran definides per recursos humans atenent als coneixements habilitats o actituds que es necessitin millorar per aconseguir un resultat operatiu.

En aquest terreny, la dificultat apareix per què a la cultura tradicional de les organitzacions s'ha assimilat massa intensament la capacitació a la formació, de manera que la tendència natural de bona part del personal és proposar els «cursos» que creu que necessita. Cal un esforç pedagògic i anar consolidant una certa pràctica... com tota nova manera de fer les coses, també aquest diagnòstic requereix experimentació pràctica, suport i temps.

6. Els proveïdors per a les accions de capacitació

Hem vist que a Biblioteques de Barcelona els sistemes de capacitació intenten anar més enllà de la formació, amb una combinació de diferents metodologies. L'eficàcia pràctica d'aquest model depèn de què tots els protagonistes del procés assumeixin el seu paper i per això establim el «contracte formatiu».

Ara bé, hi ha una altra peça de primera importància: els professionals que proveeixen els serveis concrets: bàsicament formadors i consultors.

Què requerim d'aquests professionals?

En primer lloc, ens hem fet més exigents respecte a les metodologies d'actuació. Ja no ens és suficient amb professionals que dominin molt el seu tema i tinguin una bona capacitat de transmetre els seus coneixements, sinó que valorem molt aquella capacitat de promoure dinàmiques d'aprenentatge més que no pas «ensenyar» uns continguts concrets. Valorem la capacitat de «llegir» el que passa al grup i adaptar l'actuació per aconseguir els millors resultats. L'habilitat d'aprofitar les capacitats existents i la riquesa d'experiència d'un grup de professionals per convertir-les en element d'aprenentatge mutu.

En les dinàmiques d'aprenentatge les persones ens enfrotem a les nostres pròpies insuficiències, pors, inseguretats. I tot això poden ser elements d'impuls o de fre al desenvolupament professional de cada persona. És cert que en la formació estrictament tècnica aquest pot no ser un element tant crític (mai irrellevant), però és decisiu en la major part de processos de capacitació real a mig i llarg termini (amb particular intensitat en tots els que inclouen alguna vessant

relacional) i forma part del material amb què treballa la consultoria individual.

En aquest aspecte, no és tan important que el o la «formadora» segueixi rígidament el programa de continguts previst, sinó que sàpiga adaptar el contingut i la dinàmica del grup per aconseguir els objectius d'aprenentatge prèviament acordats.

No sempre és fàcil, ni sempre tenim èxit. Quan contactem nous proveïdors, el discurs invariable és que s'adapten als nostres requeriments, però sovint tenen un producte propi bastant tancat (un programa, una metodologia) que és el que finalment volen portar a la pràctica.

Cal conversar a fons i percebre els detalls per veure quina és la filosofia subjacent, i fer un seguiment acurat, contrastar i avaluar les primeres actuacions. També és just dir que hem trobat proveïdors que són un tresor professional pel valor incalculable que ens aporten.

D'altra banda, cada cop més incloem dins de l'encarrec el seguiment, presencial o virtual, com a suport a l'aplicació pràctica al lloc de treball.

7. Els costos del desenvolupament professional. És car el model que fem servir?

Posats a mirar les coses des d'un vessant pragmàtic, també podem preguntar-nos si una ampliació del ventall d'accions i metodologies i uns requeriments més exigents als proveïdors encareixen significativament els costos de la capacitació.

Jo soc bastant escèptic respecte a aquella coneguda idea segons la qual la qualitat no costa diners, sinó que pot aconseguir-se a partir de la manera de treballar de cada persona en particular. Perquè, a la fi, els sistemes de motivació i capacitació per a què el personal desenvolupi conductes de qualitat sí que costa diners.

Això vol dir que aquest model de desenvolupament professional és car?

És evident que si a la formació li afegim seguiment, això incrementa la dedicació i els costos. Si posem a l'abast del personal serveis de consultoria individual, això incrementa els costos. Tot i així, en la nostra experiència els increments han estat perfectament assumibles.

Ara bé, des del meu punt de vista, la pregunta decisiva és: què resulta més eficient? Quina és la relació entre costos i resultats en cada un dels models?

D'altra banda, tots sabem que un curs donarà avaluacions positives si inclou alguns continguts novedosos, una dinàmica participativa, un bon clima relacional i bona connexió emocional amb el o la formadora.

Per a mi, la resposta no admet dubtes. Un sistema de desenvolupament professional més integral i més integrat com el descrit és més eficient. Podríem dir que és més barat, tot i que pot suposar alguns diners més.

En realitat no és una situació molt diferent de quan decidim que el nombre de participants a les nostres accions formatives habitualment oscil·la entre els 12 i els 16. Seria més econòmic fer-les de 30 persones però, donat que inclouen metodologies participatives, l'eficàcia baixaria ostensiblement. El cost per sí sol no és un paràmetre suficient per prendre decisions, ja que ha d'estar en relació als resultats.

En el cas de Biblioteques de Barcelona la decisió és clara: apostem per gestionar el pressupost disponible amb criteris d'eficiència i, per tant mantenim aquest model.

8. L'avaluació de la formació i el desenvolupament professional

Per finalitzar una breu reflexió sobre els sistemes l'avaluació.

D'una manera abrumadorament majoritària, el que habitualment avaluem és només el grau de satisfacció dels assistents a les accions formatives.

És una dada important, però indica només el que anuncia: la satisfacció del personal assistent a cursos de formació. No ens dona cap pista respecte de la transferència dels aprenentatges al lloc de treball, ni de la persistència de la capacitació en el temps, ni de l'impacte sobre els serveis que produïm.

D'altra banda, tots sabem que un curs donarà avaluacions positives si inclou alguns continguts novedosos, una dinàmica participativa, un bon clima relacional i bona connexió emocional amb el o la formadora. No és poc, però no ens parla de l'eficàcia pràctica en la capacitació ni de l'adequació als objectius proposats.

Tanmateix, de vegades, les organitzacions tenim la tentació de fer servir aquestes dades per prendre decisions respecte a la tipologia d'accions a programar, els formadors a contractar, o per valorar la qualitat de la formació.

No és que sigui una dada irrellevant, però per nosaltres

l'avaluació de la satisfacció és més significativa com a senyal d'alarma quan els resultats són baixos que no pas com a validació de l'acció.

He de reconèixer que a Biblioteques de Barcelona no tenim cap altra sistema formalitzat d'avaluació. Per tant no puc aportar reflexions sobre altres pràctiques. Només ens queda constatar que és un terreny en el que tenim un gran recorregut de millora, que amb seguretat ens aportaria elements de reflexió importants per fer més eficaç el sistema.

9. Una breu conclusió

En la nostra experiència el model que hem exposat és més eficient que la formació. Un dels seus requisits és la flexibilitat per adaptar les accions de capacitació i la seva agrupació a les necessitats de cada situació concreta, de cada persona en particular.

També és veritat que encara és un model no consolidat, que ha anat construint-se de manera pragmàtica i al que només recentment li hem donat una dimensió conceptual que, al seu torn, ens obliga a revisar la coherència d'algunes de les coses que fem.

Per davant ens queda molt camí per avaluar, analitzar críticament la nostra pràctica, incorporar elements d'altres experiències i així anar millorant contínuament els sistemes.

En un horitzó que encara no és immediat, ens agradaria evolucionar cap a l'elaboració de plans de desenvolupament professionals individualitzats, amb la definició d'un o dos d'elements prioritzats a millorar durant l'any següent, definits conjuntament per la persona interessada i el o la cap immediat, i possiblement vinculats als objectius del pla d'acció anual de la biblioteca.

Això ens permetria organitzar accions i posar a l'abast del personal recursos molt adaptats a les necessitats de l'organització.

Però això són encara idees de futur. El que sembla inqüestionable és que per a la millora dels sistemes haurem de continuar aprenent de l'experiència, pròpia i aliena, i col·laborar amb altres institucions que tinguin les mateixes preocupacions per la millora dels serveis als ciutadans.