

FORMACIÓN.  
CAPACITACIÓN.  
DESARROLLO  
-CLASES-



Martha Alles

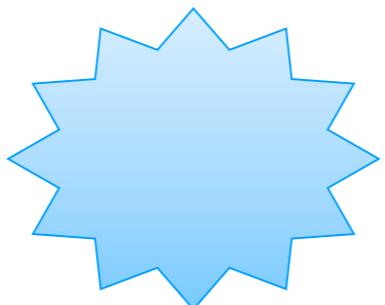
**Sala de Profesores** es un servicio gratuito que se ofrece a todos aquellos profesores que utilizan mis libros.

Este material ha sido pensado como apoyo en la impartición de clases y en relación con este libro en particular.

Gracias por el interés en mi trabajo.

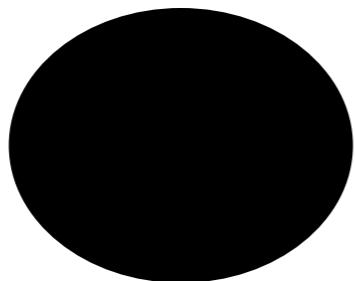
Martha Alles

# Símbolos utilizados en preparación de clases



DEFINICIÓN

La presencia de una estrella celeste le proporcionará información adicional sobre el tema en cuestión

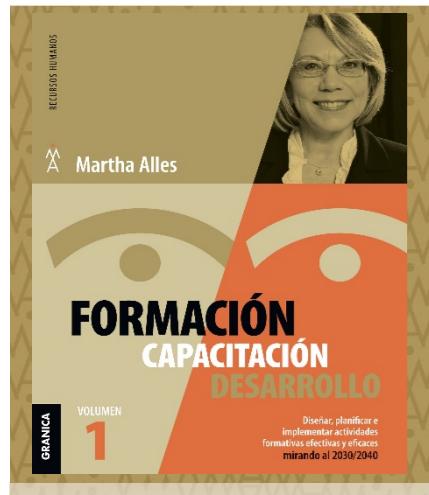


En distintos momentos de las CLASES encontrará definiciones del Glosario relacionadas con el tema que se está tratando en ese momento.



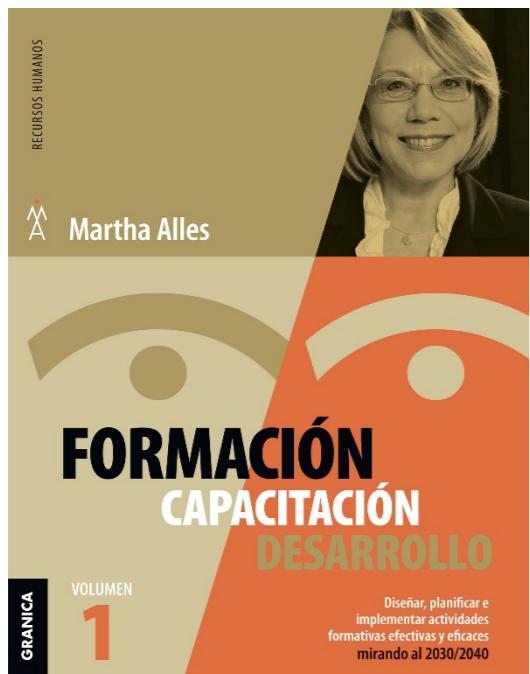
La presencia de un circulo negro le indicará aspectos clave sobre el tema en cuestión

Este símbolo no requiere mayor explicación, le estará señalando un aspecto o tema que tiene especial relevancia, por lo cual le sugiero que lo ¡RECUERDE!



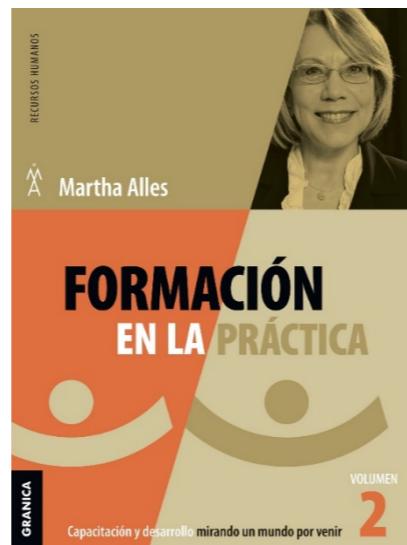


# Capítulo 8



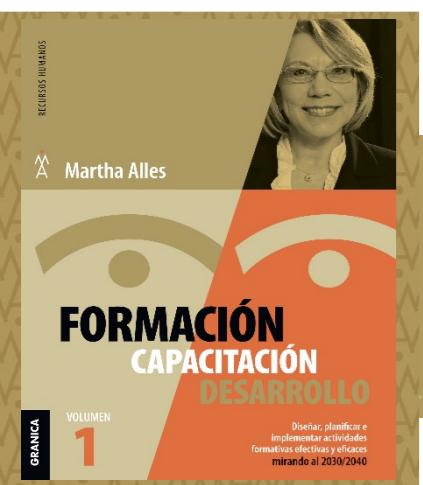
## FORMACIÓN. CAPACITACIÓN. DESARROLLO VOLUMEN 1

Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces **mirando al 2030/2040**



## FORMACIÓN. EN LA PRÁCTICA VOLUMEN 2

Formación. Capacitación y desarrollo  
mirando un mundo por venir



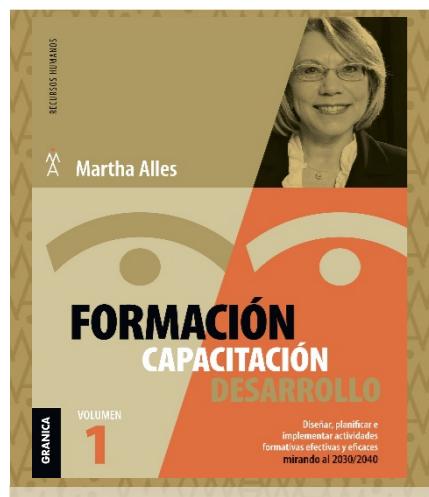
# MAPA y RUTA DE TALENTOS

**Se denomina *mapa y ruta de talentos* a un proceso interno organizacional dividido en dos partes:**

**Mapa:** registro del inventario de las capacidades de todos los colaboradores de la organización: conocimientos, experiencia y competencias.

**Ruta:** elección de los programas organizaciones más adecuados según la visión y estrategia, sobre la base de tres ejes: para el resguardo del capital intelectual, programas como *Planes de sucesión*, *Diagramas de reemplazo*, *Carrera gerencial* y *especialista*; para generar talento organizacional: *Planes de carrera*, *Jóvenes profesionales*, *Personas clave*; para aprovechar la experiencia de los jefes: *Mentoring*, *Entrenamiento experto*, *Jefe entrenador*.

ASPECTO  
CLAVE



# 9 programas para el desarrollo de personas

Para el resguardo del capital intelectual

PLANES DE SUCESIÓN

DIAGRAMAS DE REEMPLAZO

CARRERA GERENCIAL Y ESPECIALISTA

Para generar talento organizacional

PLANES DE CARRERA

PLAN DE JÓVENES PROFESIONALES (JP)

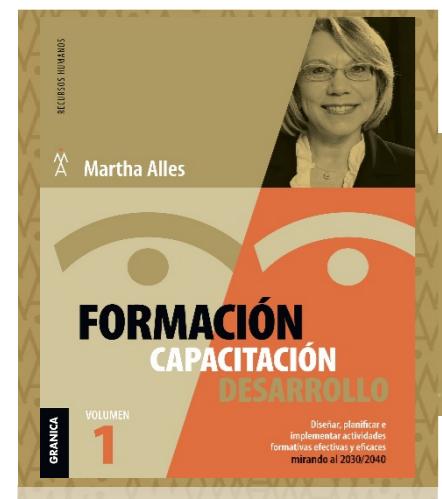
PERSONAS CLAVE

Para aprovechar la experiencia de los jefes

MENTORING

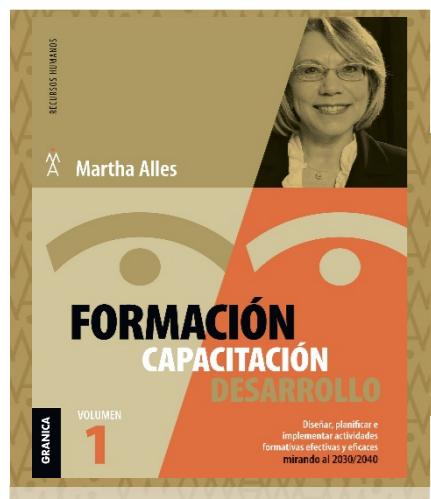
ENTRENAMIENTO EXPERTO

JEFE ENTRENADOR



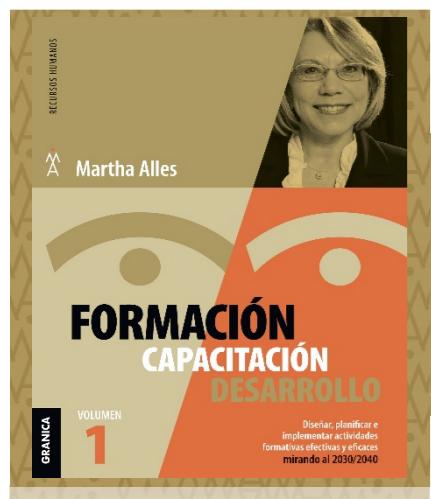
# PRINCIPALES PROGRAMAS PARA EL DESARROLLO

Para cada uno de los ejes hemos elegido un programa: *Diagramas de reemplazo*, *Planes de carrera y Jefe entrenador*, respectivamente. Con el primero de ellos, la consigna es estar preparados frente a la necesidad de cubrir los puestos de la alta dirección, para los que por algún motivo se conozca una fecha de salida del actual ocupante, con cierta anticipación. En segundo término, en especial en organizaciones con áreas con numerosos colaboradores, el diseño de *Planes de carrera*, marcándoles un camino cierto de crecimiento. Por último, *Jefe entrenador*: la acción cotidiana y constante de los jefes en su rol de entrenador, tendiente al aprendizaje continuo.

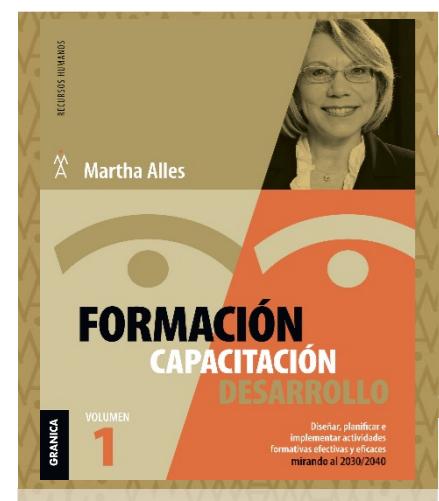
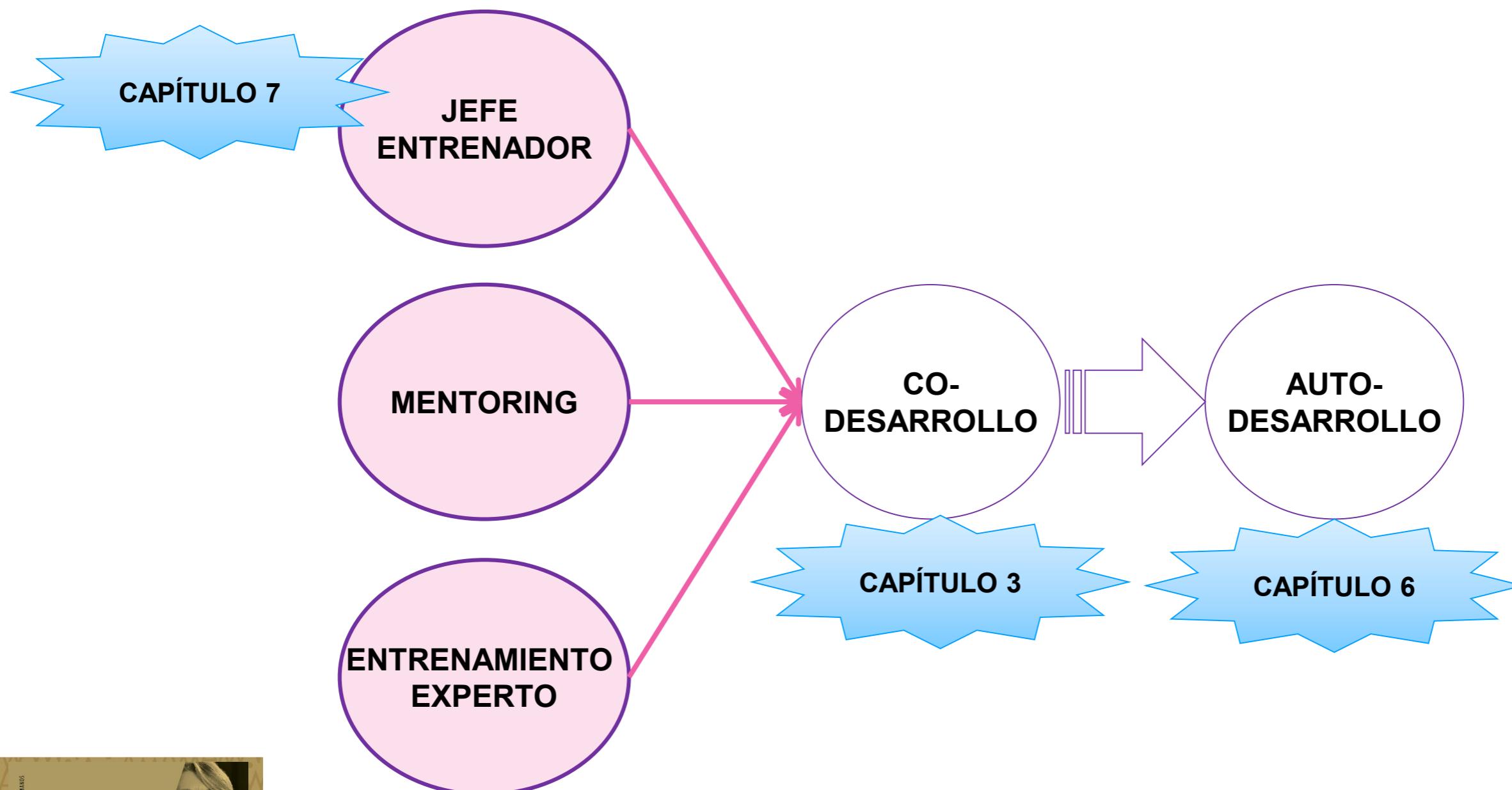


## MÁS SOBRE JEFES

La implementación de cualquiera de los tres programas que hemos denominado *Programas para aprovechar la experiencia de los jefes* –Jefe entrenador, Entrenamiento experto y Mentoring– será un complemento necesario para alcanzar una mayor efectividad en todas las acciones de formación que se encaren. En especial, como se ha remarcado, **Jefe entrenador.**

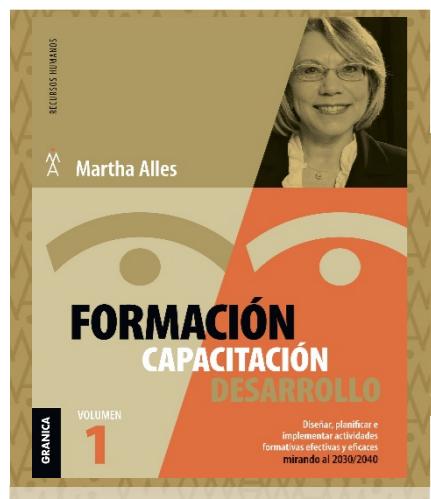


***Jefe entrenador, Mentoring y Entrenamiento experto potencian la formación y desarrollo***



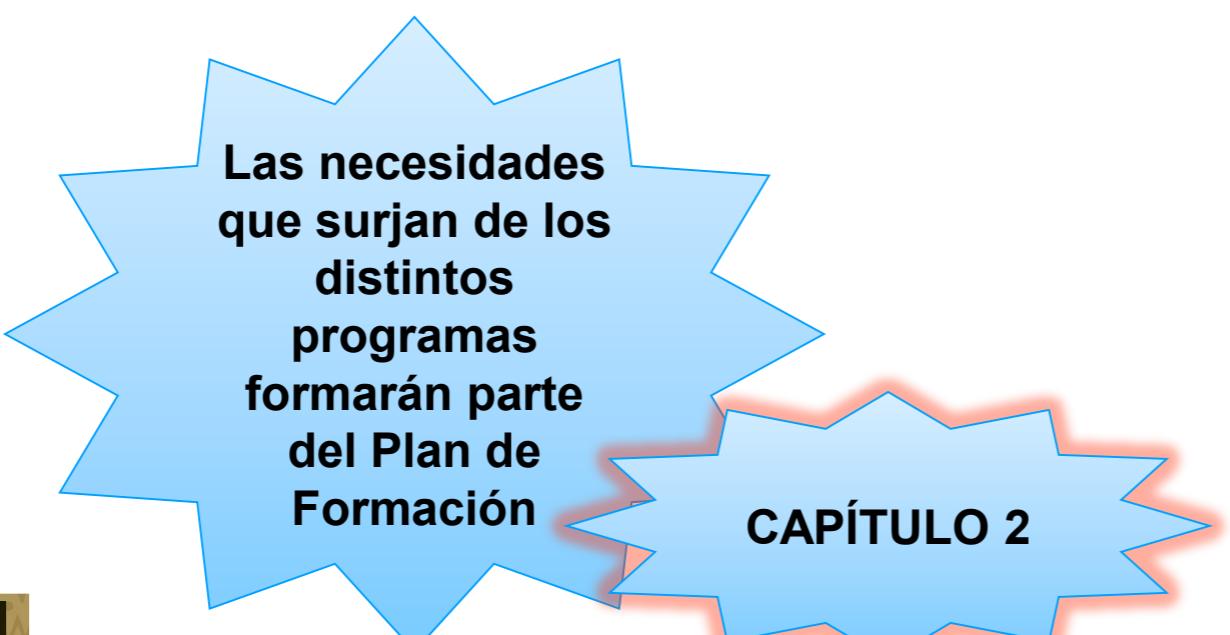
# PROMOCIONES INTERNAS

**La expresión “promociones internas” hace referencia a las acciones mediante las cuales los colaboradores de la organización son elevados a un nivel superior al que poseían. En todos los casos, las promociones internas deberían realizarse analizando y evaluando los conocimientos, experiencia y competencias de la persona en relación con el puesto a ocupar.**



# CONOCIMIENTOS. COMPETENCIAS. EXPERIENCIA

Para el diseño de los planes de desarrollo individuales se debe tener en cuenta que el foco puede ser diferente según el tipo de programa, aunque –en todos los casos– el planeamiento individual deberá contemplar los tres grandes tópicos siguientes: 1) conocimientos, 2) competencias y 3) experiencia. El foco sobre cada uno de ellos dependerá de, por ejemplo, si el participante deberá asumir un nuevo puesto gerencial en pocos meses (*Diagramas de reemplazo*) o se lo está preparando para una posición futura que aun no tiene fecha concreta de materialización.

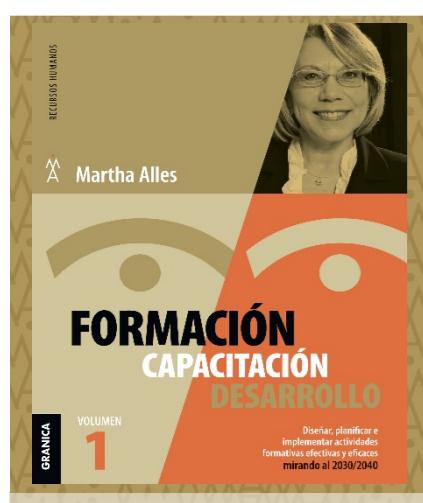


Las necesidades que surjan de los distintos programas formarán parte del Plan de Formación

CAPÍTULO 2



¡RECUERDE!

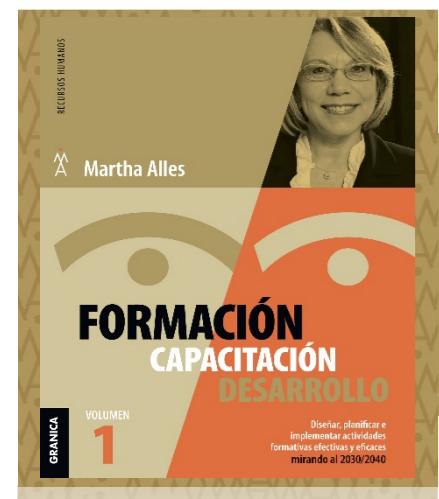


# PLANIFICACIÓN DETALLADA

Para todos los participantes –de cualquiera de los programas internos para el desarrollo– se confeccionan planes de formación que coordina el área de Recursos Humanos. Los mismos incluyen actividades sobre conocimientos, competencias y experiencia. La planificación debe ser detallada, indicando por cada participante: actividad, responsable, fechas concretas de realización de cada actividad. Una planificación detallada permitirá hacer luego un control de lo actuado.

Rol muy importante a cargo del área de RRHH

¡RECUERDE!



# CREAR TALENTO INTERNO

Formar personas para crear talento es el objetivo de los programas denominados *Planes de carrera*, *Plan de jóvenes profesionales* y *Personas clave*. Mediante ellos la organización se propone generar talento organizacional como una forma de responder a la necesidad de contar con personas preparadas para los distintos puestos. De esta forma se estará generando una “cantera de talentos”. Con este enfoque, el área de Recursos Humanos diseñará las actividades de formación para ir logrando ese objetivo paso a paso.



# PROGRAMAS ORGANIZACIONALES y FORMACIÓN

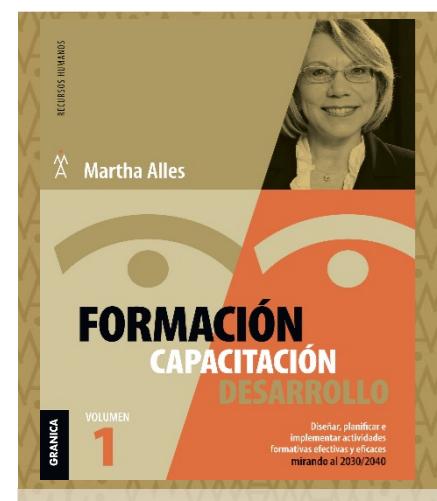
De cualquiera de los programas organizacionales para el desarrollo de personas – *Planes de sucesión, Diagramas de reemplazo, Jefe entrenador, Personas clave, Planes de carrera, Carrera gerencial y especialista, Plan de jóvenes profesionales (JP), Mentoring y Entrenamiento experto*– podrán surgir necesidades formativas.

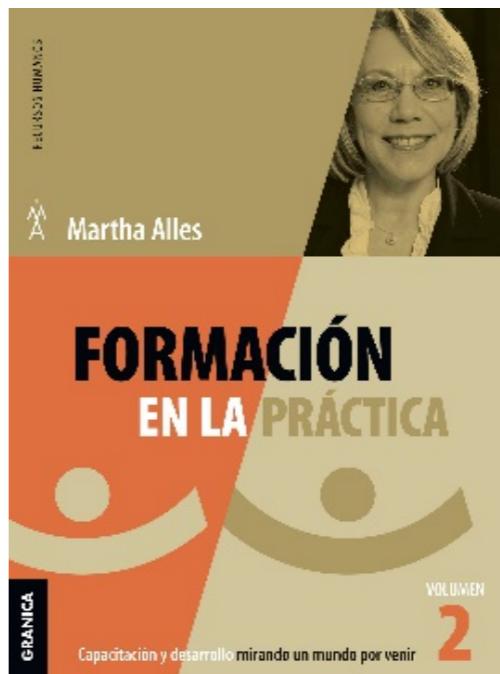
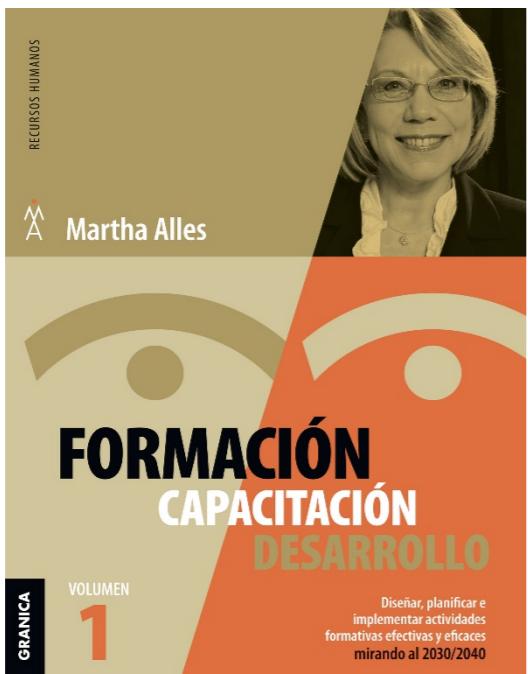
Las necesidades que surjan de los distintos programas formarán parte del Plan de Formación

CAPÍTULO 2

ASPECTO CLAVE

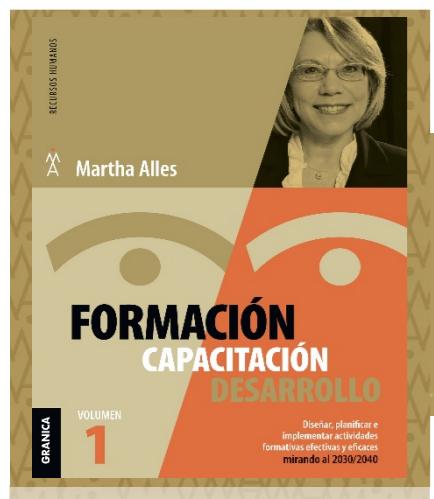
¡RECUERDE!

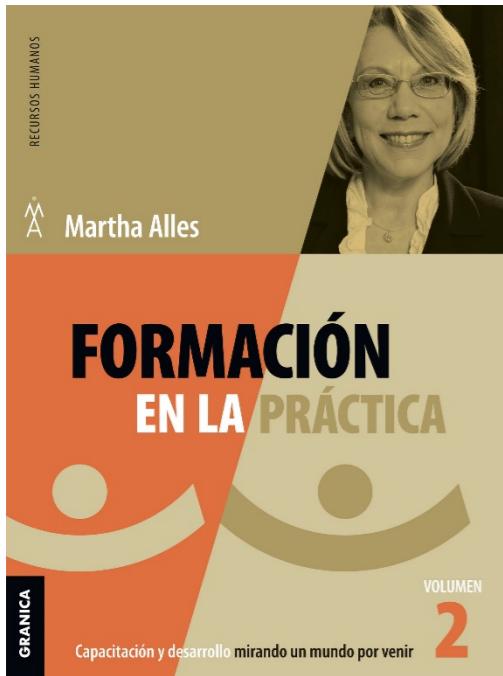




## CASOS

Para la preparación de “casos prácticos” a ser utilizados en la impartición de clases relacionadas con este capítulo, sugerimos emplear los apartados mencionados a continuación. El material allí disponible podrá servir de base para actividades complementarias, casos de discusión, disparadores para la preparación de otros casos, etc.





**Encuentre  
información para  
la preparación  
de casos  
prácticos  
relacionados  
con este capítulo**

**Libro relacionado****Formación. En la práctica. Volumen 2**

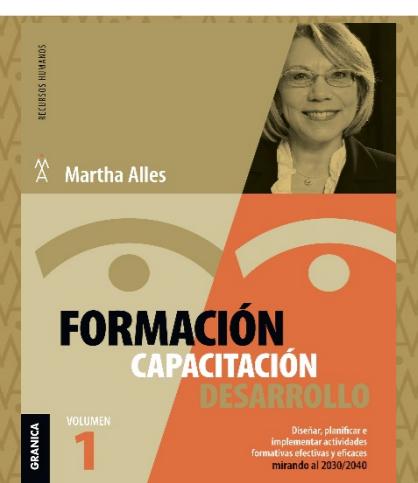
**Formación. Capacitación y desarrollo mirando un mundo por venir**

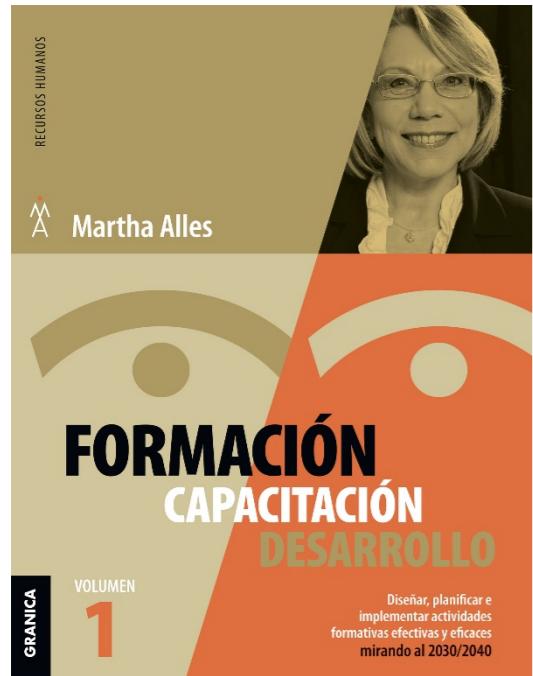
**Algunos de  
los  
apartados  
sugeridos**

**APARTADOS RELACIONADOS CON EL CAPÍTULO 3**

- Apartado 1. De ayer a mañana. Difícil y posible a la vez
- Apartado 2. Estrellas fugaces ¿sí o no? After office, outdoors, convivios y demás
- Apartado 3. Felicidad en el trabajo. ¿Es posible? ¿O es un mito?
- Apartado 4. Diversidad, discriminación y otras cuestiones
- Apartado 5. Nuevas generaciones, inmediatez, lenguaje y otras cuestiones en relación con formación
- Apartado 8. Continuando con las buenas prácticas: Herramientas y Formación
- Apartado 9. Reconocer necesidades y priorizarlas
- Apartado 10. Factores a tener en cuenta para alcanzar alta efectividad y eficacia
- Apartado 19. Formación después de mediciones específicas
- Apartado 22. Formación combinando medición de capacidades y codesarrollo
- Apartado 23. Formación para la alta gerencia
- Apartado 24. Formación para todos los niveles de conducción
- Apartado 26. Motivar a otros, ¿un rol que deben asumir los jefes?
- Apartado 28. Programas para jefes. Distintas temáticas

**ASPECTO  
CLAVE**





**Formación y Estrategia. Nuevos roles para el área de Formación**

**CAPÍTULO 1**

**Plan de Formación. Modelo Organizacional de Formación**

**CAPÍTULO 2**

**Formación. El mejor diseño: Método Codesarrollo**

**CAPÍTULO 3**

**Universidad Corporativa. Centros de Formación**

**CAPÍTULO 4**

**Cómo medir la Formación. Auditoría**

**CAPÍTULO 5**

**Desarrollo y Autodesarrollo**

**CAPÍTULO 6**

**Programas para Jefes de todos los niveles**

**CAPÍTULO 7**

**Programas Internos de desarrollo**

**CAPÍTULO 8**

**Encuentre en los ANEXOS información para la preparación de casos prácticos**

### **ANEXOS**

- I. Aprendizaje de adultos. Principales referentes
- II. Cómo tratan la temática de formación otros autores
- III. Resultados de una investigación realizada en Argentina
- IV. Glosario de términos

**ASPECTO CLAVE**

# CONTÁCTENOS



## CORPORATE

T: +1 (786) 600-1064

A: 2450 Hollywood Blvd, Suite 700, Hollywood, FL  
33020, USA

## ARGENTINA

T: +54 (11) 4815-4852

A: Talcahuano 833, 2 piso, Suite "E", Buenos Aires, (1013)  
Argentina

Tel. MEXICO: +52 (55) 4164-9763

[profesores@marthaalles.com](mailto:profesores@marthaalles.com)

[libros@marthaalles.com](mailto:libros@marthaalles.com)

[www.marthaalles.com](http://www.marthaalles.com)