



FORMACIÓN. CAPACITACIÓN. DESARROLLO -CLASES-

**Martha Alles**

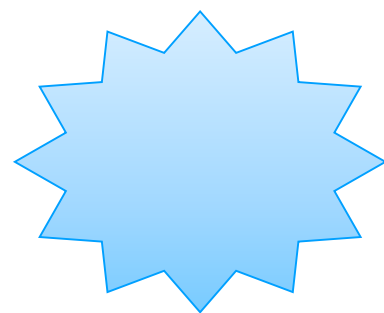
Sala de Profesores es un servicio gratuito que se ofrece a todos aquellos profesores que utilizan mis libros.

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

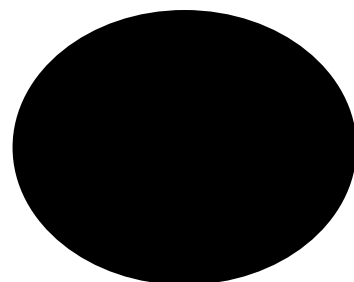
Símbolos utilizados en preparación de clases



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 círculo 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!**





PRESENTACIÓN

FORMACIÓN. CAPACITACIÓN. DESARROLLO

A quiénes puede interesar esta obra

ORGANIZACIONES

**Número 1
RRHH
Jefes y Colaboradores**

**ÁMBITO
ACADÉMICO**

**Profesores
Alumnos**

CONSULTORES

**Firmas de consultoría
Consultores
independientes**



**ASPECTO
CLAVE**

Formación es de interés para:

**Número 1
de la
organización**

**Área de
Recursos
Humanos**

**Mirada
organizacional**

Protagonistas

Número 1

Jefe del jefe

Jefe

Colaborador





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

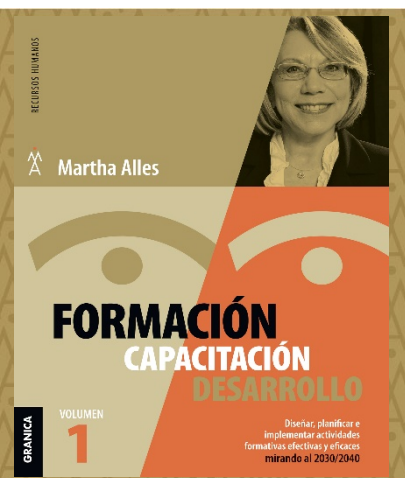
CAPÍTULO 6

Programas para Jefes de todos los niveles

CAPÍTULO 7

Programas Internos de desarrollo

CAPÍTULO 8





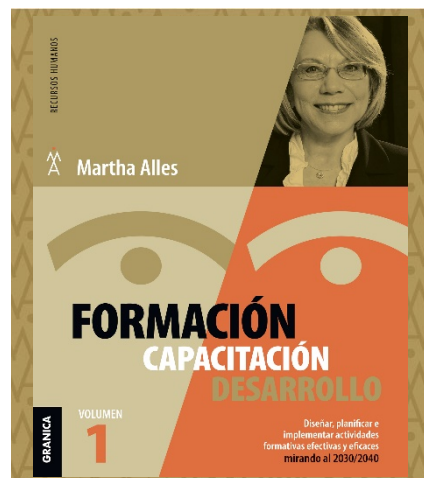
FORMACIÓN. CAPACITACIÓN. DESARROLLO VOLUMEN 1

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





Capítulo 1

FORMACIÓN MIRANDO AL FUTURO

La formación debería encararse mirando al futuro. Si bien es cierto que no se podrá realizar cosa alguna cuando existan problemas sin resolver (del pasado), es igualmente cierto que solo mirando el pasado no se podrá avanzar.

**ASPECTO
CLAVE**



Para alcanzar resultados eficaces, dado que la formación en el ámbito organizacional siempre está dirigida a adultos, el énfasis deberá ponerse en que sea de tipo práctico, relacionada con la actividad específica de cada colaborador, y los receptores de dicha actividad formativa deben percibir de manera concreta cómo mejorarán en sus respectivos puestos de trabajo.

La experiencia profesional indica que los participantes se desmotivan fuertemente cuando sienten que las actividades no les aportan ni conocimientos ni competencias que puedan poner en uso en su práctica diaria.

**ASPECTO
CLAVE**



CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional y social se ve influenciada por un entorno más global, y todo lo anterior, en conjunto, repercute en la estrategia organizacional y en los resultados obtenidos. No es posible analizar cada aspecto de manera aislada. Todos están correlacionados y se retroalimentan entre sí.

¡RECUERDE!



VISIÓN. ESTRATEGIA. PERSONAS

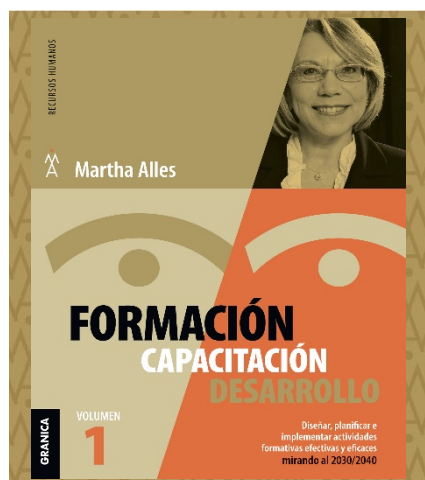
Las organizaciones definen su visión y estrategia; luego, sobre esa base, diseñan con mayor detalle los planes estratégicos organizacionales para alcanzar un determinado resultado. En cada uno de estos momentos será necesario contar con personas, de todos los niveles, formadas en conocimientos y competencias, y con la experiencia adecuada.



ELEMENTOS QUE CONFORMAN UNA ORGANIZACIÓN

La organización está conformada por su estructura (organigrama) y por otros elementos tales como edificios, maquinarias, métodos y procedimientos de trabajo, etc. La organización cuenta, también, con personas que la integran, de todos los niveles, quienes poseen un conjunto de características; hemos citado las más relevantes: competencias, conocimientos, experiencia.

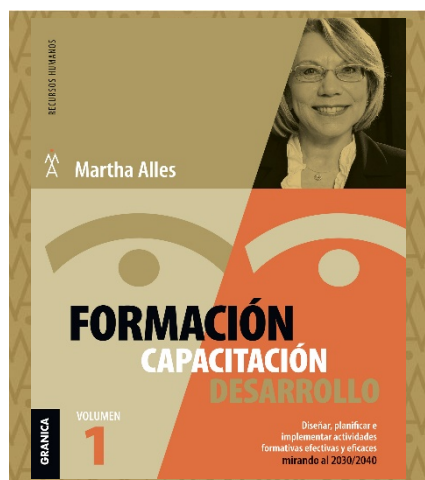
¡RECUERDE!



FORMACIÓN ESTRATEGIA CULTURA

Para alcanzar la estrategia será necesario un conjunto de competencias, conocimientos y experiencia; estos elementos deberán ser considerados en la formación. En consecuencia, tanto la formación de la organización en su conjunto como la de las personas (a nivel individual) permitirán alcanzar ciertos resultados los cuales serán cotejados con la estrategia que se ha definido.

Si la formación incluyera actividades para accionar sobre la cultura, por ejemplo, para responder mejor tanto al entorno social como al entorno global, podríamos establecer una conexión entre cultura y formación. Las personas que integran la organización –con las cuales se alcanzará la estrategia– son de generaciones diferentes, y además esa mezcla de generaciones varía de una organización a otra.

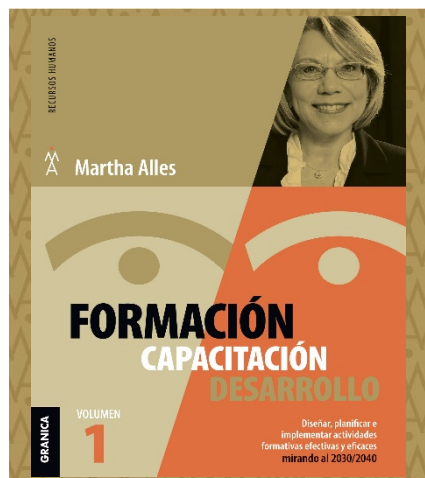


FORMACIÓN y SUBSISTEMAS DE RRHH

Cuando los subsistemas de Recursos Humanos han sido diseñados sobre la base de la estrategia, al aplicar las mediciones habituales –como, por ejemplo, la evaluación del desempeño– surgirán las brechas existentes entre lo requerido y las capacidades de las personas (brechas en conocimientos y competencias) y, a partir de esta información, será posible diseñar los planes de formación.

Si una organización, por alguna razón, no posee los descriptivos de puestos actualizados, o estos no reflejan la estrategia, una forma de relacionar la estrategia con los planes de formación sería a través de la fijación de estándares a alcanzar.

¡RECUERDE!

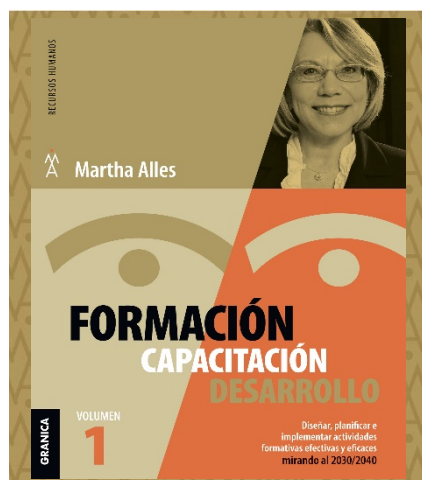


COMPETENCIAS. CONOCIMIENTOS. PUESTO

En materia de formación de adultos y desde una perspectiva organizacional, se deberá diferenciar entre conocimientos y competencias para elegir en cada caso el método más idóneo de desarrollo. La formación o capacitación estructurada no es el único método para el aprendizaje (capítulos 6, 7 y 8). Por lo tanto, la función de Formación debe ser analizada con un enfoque sistémico.

Respecto a la formación en función del puesto actual o futuro, considerando eventuales brechas en relación con el puesto actual y/o eventuales brechas en relación con un puesto futuro, dicho análisis se realizará de manera individual y por colectivos de personas o grupos.

¡RECUERDE!

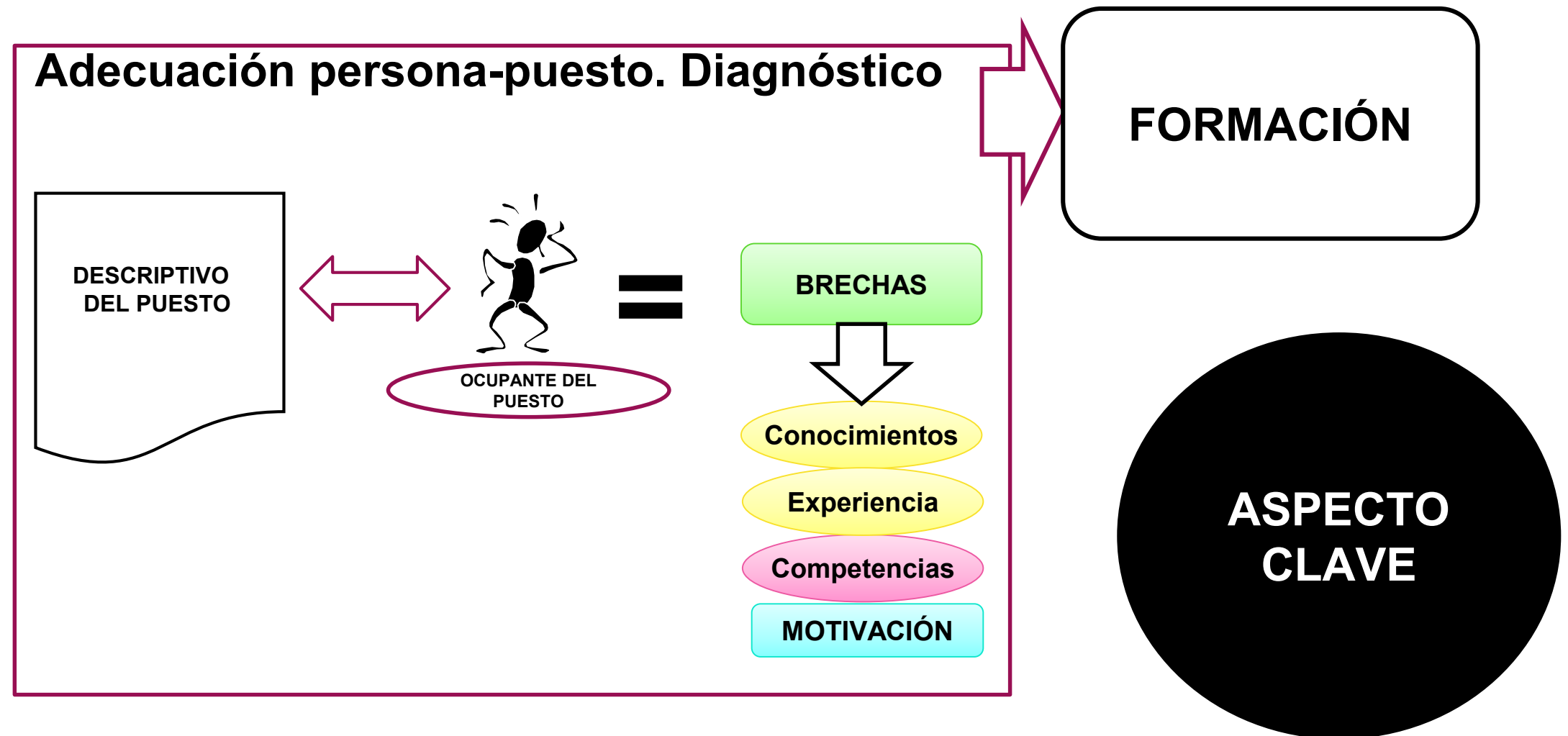


COMPETENCIAS. CONOCIMIENTOS. PUESTO - continuación

Para resolver esta cuestión la herramienta a utilizar será la denominada *Diagnóstico de adecuación persona-puesto*, a través de la aplicación de un conjunto de evaluaciones necesarias para determinar la relación entre los conocimientos, experiencia y competencias que un puesto requiere y los del ocupante de esa posición. Es posible realizar un diagnóstico similar para eventuales ocupantes de puestos futuros, por promociones internas o dentro de los distintos programas internos para el desarrollo (Capítulo 8).



Diagnóstico de adecuación persona-puesto. Necesidades de formación



FORMACIÓN. DESARROLLO

La formación se utiliza como un método integral de desarrollo de personas. Si se desea aplicar un concepto amplio, la formación en todas sus facetas coadyuva al desarrollo tanto de conocimientos como de competencias; es decir, si una persona recibe capacitación en un tema en particular, podrá al mismo tiempo desarrollar, por ejemplo, competencias.

**ASPECTO
CLAVE**



FORMACIÓN. APRENDIZAJE

El grado de eficacia en el aprendizaje se acrecienta cuando la persona que lo lleva a cabo va sumando actividades relativas al tema sobre el que se propone aprender. Si la capacitación se reduce a leer un texto o escuchar a un orador, aun siendo este muy bueno, el grado de aprendizaje será menor que si, luego de dicha lectura o conferencia, se adiciona un debate o discusión. Si a todo lo antedicho se le agrega la puesta en práctica de lo que fue tratado, el grado de aprendizaje aumenta aún más, y logra su nivel máximo cuando el conocimiento se pone en acción tras una autoevaluación.

**ASPECTO
CLAVE**

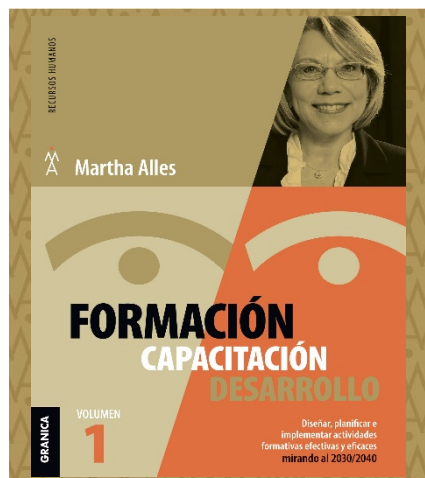


FORMACIÓN. APRENDIZAJE - continuación

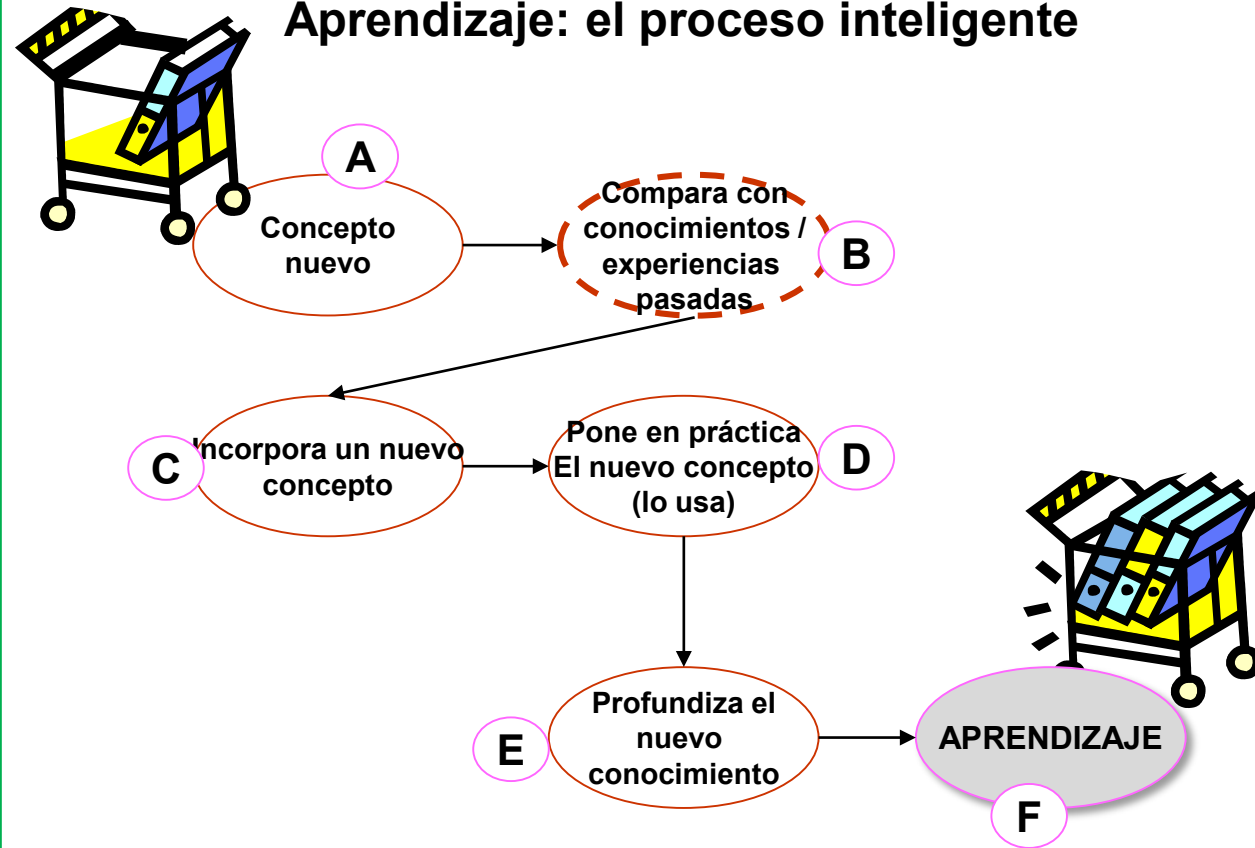
El desarrollo de las capacidades de una persona, tanto las propias como las del equipo a cargo o las de los pares o compañeros de trabajo, pueden encararse de maneras diferentes, los caminos a seguir son diversos. Cada situación debe ser analizada en particular y, en general, no hay una única opción.

En el aprendizaje es posible observar dos situaciones opuestas. Por un lado, el caso de un participante que realiza un proceso de **aprendizaje inteligente**, y aquel otro que realiza un proceso de **“no aprendizaje”**. Es decir, frente a una oportunidad de aprendizaje se puede elegir aprovecharla –comportamiento inteligente– o rechazarla.

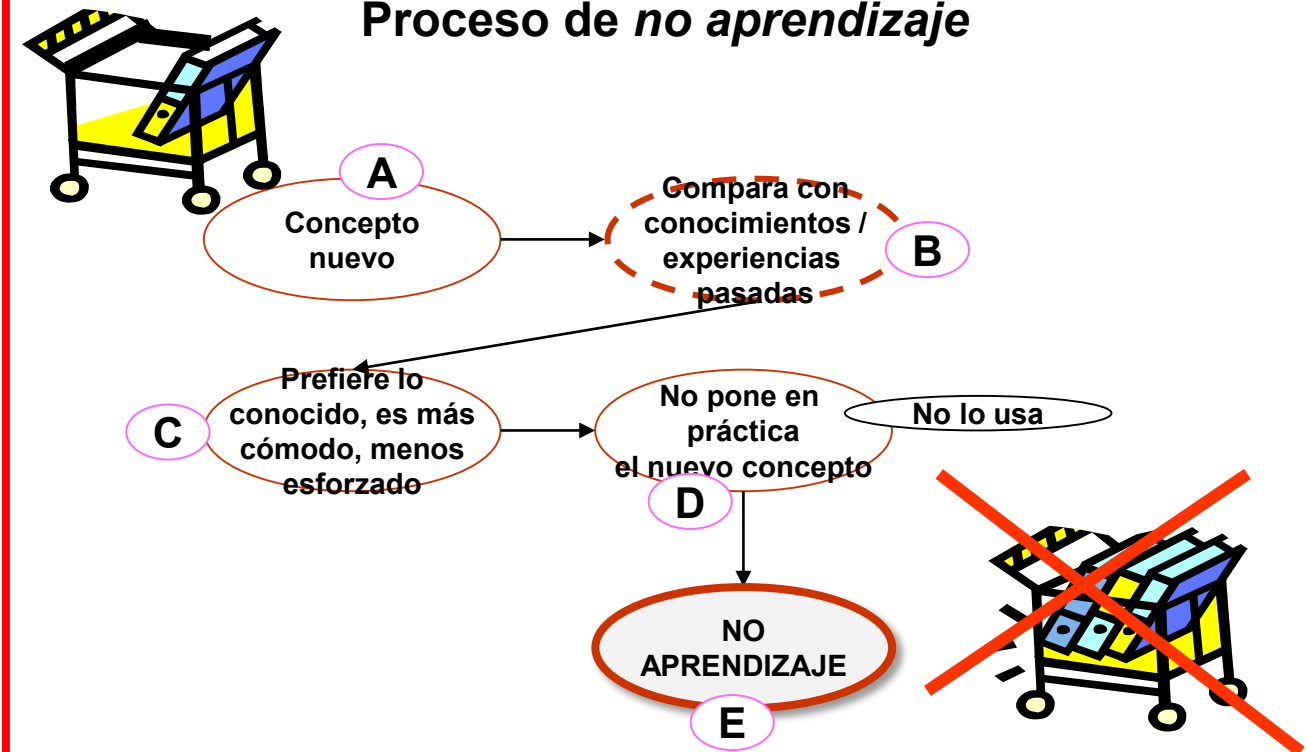
¡RECUERDE!



Aprendizaje: el proceso inteligente



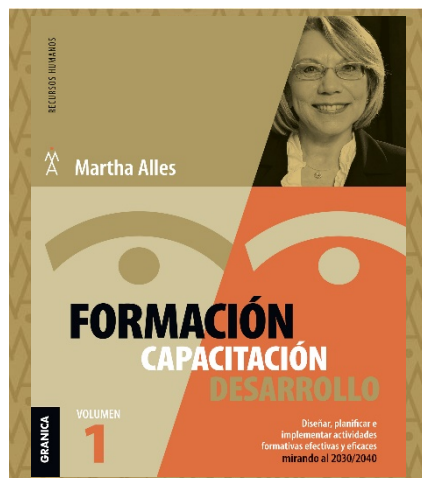
Proceso de *no* aprendizaje



FORMACIÓN. DESAFÍOS

Desafíos a enfrentar por el área de Formación - 1. Diseños y propuestas para enfrentar el futuro contemplando –además– los cambios del contexto. Estos cambios podrán implicar actividades formativas, comenzando por analizar la estrategia y, eventualmente, adaptarla a las nuevas circunstancias, para sobre esa base definir necesidades y confeccionar el plan de formación.

Desafíos a enfrentar por el área de Formación - 2. Cuando un directivo, preocupado por temas de Recursos Humanos, consulta a un experto, usualmente lo hace frente a problemas concretos, los cuales serán expresados en forma compleja. Incluso el problema emergente puede ser de distinta índole que la causa que lo origina. En ambos casos, en aspectos relacionados tanto con competencias como con conocimientos, desde el área de Recursos Humanos se podrán encarar acciones formativas.





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.





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 1

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 6. ¿Somos útiles proponiendo la formación adecuada o llamamos al propalador de creencias?

Apartado 20. Formación para alcanzar la estrategia.

Apartado 21. Formación y cambio cultural. Lograr la cultura deseada.

Apartado 29. Indicadores de gestión sobre formación.

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

ASPECTO CLAVE





Formación y Estrategia. Nuevos roles para el área de Formación	Plan de Formación. Modelo Organizacional de Formación	Formación. El mejor diseño: Método Codesarrollo	Universidad Corporativa. Centros de Formación
CAPÍTULO 1	CAPÍTULO 2	CAPÍTULO 3	CAPÍTULO 4
Cómo medir la Formación. Auditoría	Desarrollo y Autodesarrollo	Programas para Jefes de todos los niveles	Programas Internos de desarrollo
CAPÍTULO 5	CAPÍTULO 6	CAPÍTULO 7	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
libros@marthaalles.com

www.marthaalles.com