

FORMACIÓN. CAPACITACIÓN. DESARROLLO -CLASES-

**Martha Alles**

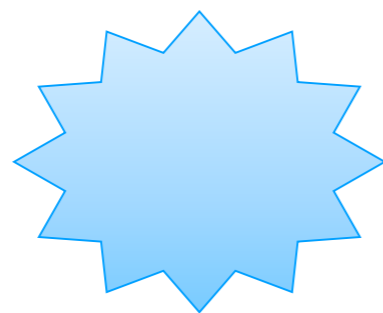
Sala de Profesores es un servicio gratuito que se ofrece a todos aquellos profesores que utilizan mis libros.

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

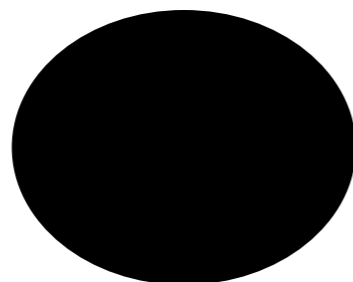
Símbolos utilizados en preparación de clases



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!**



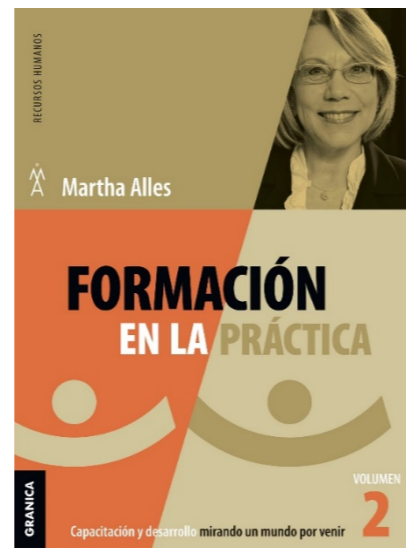


Capítulo 5



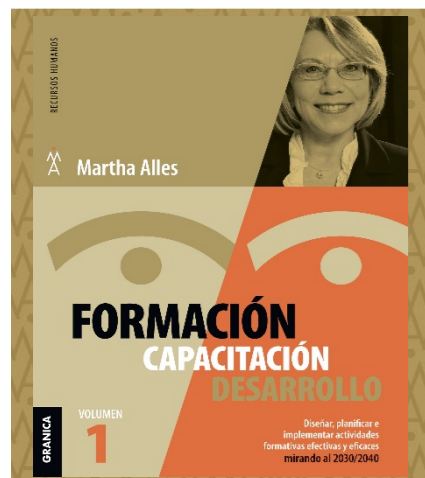
FORMACIÓN. CAPACITACIÓN. DESARROLLO VOLUMEN 1

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



MEDIR LAS CAPACIDADES DE LAS PERSONAS

Para determinar necesidades de formación

Será posible medir las capacidades de las personas para tomar acciones de capacitación, a partir de las brechas detectadas. También se podrá obtener información similar de la aplicación sistémica de los subsistemas de Recursos Humanos. Ejemplos: resultados de las evaluaciones de desempeño, en especial si ha utilizado la Evaluación vertical y/o Fichas de evaluación. También de diagnósticos de adecuación persona-puesto y de los programas internos de desarrollo. Se han analizado las distintas fuentes de necesidades para la confección del plan de formación en el Capítulo 2.

¡RECUERDE!

CAPÍTULO 2



MEDIR LAS CAPACIDADES DE LAS PERSONAS

Para determinar necesidades de formación

MEDICIONES INDIVIDUALES

**MEDICIONES REALIZADAS
A COLECTIVOS DE
PERSONAS**

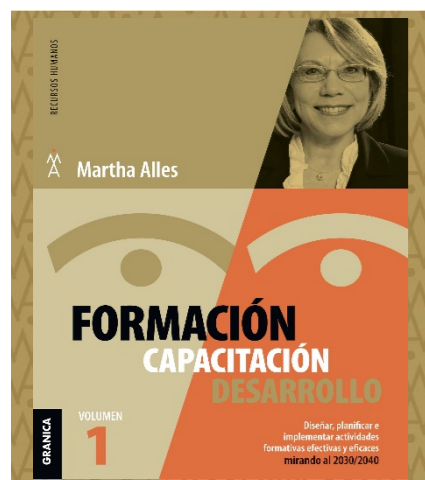


MEDIR LA FORMACIÓN

Tres momentos -más importantes- en la medición de la formación:

- 1) Medir los resultados por cada actividad (según la situación, podrá medirse un conjunto de actividades);**
- 2) Medir resultados por persona o colectivos de personas (estas mediciones podrán ser específicas y/o resultado de las evaluaciones de desempeño; también resultantes de los programas internos para el desarrollo, que se verán en el Capítulo 8)**
- 3) Indicadores de gestión.**

**ASPECTO
CLAVE**

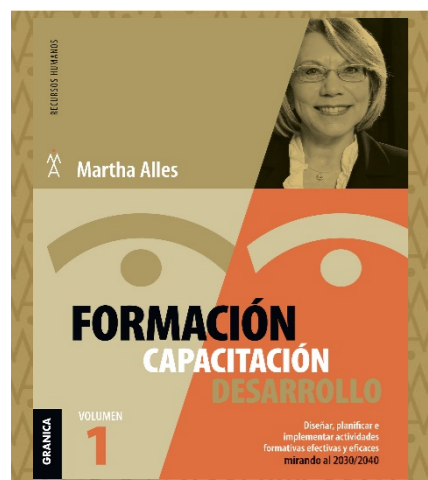


PARA MEDIR: DEFINIR CRITERIOS

Se deberá evaluar los resultados de la formación llevada a cabo, a través de cualquiera de las variantes que se han visto en capítulos previos: planes de formación, modelo organizacional de formación, centros de formación, universidad corporativa.

Para la evaluación de los resultados de la formación deben fijarse de manera previa los criterios a utilizar.

¡RECUERDE!



DISTINTAS MIRADAS

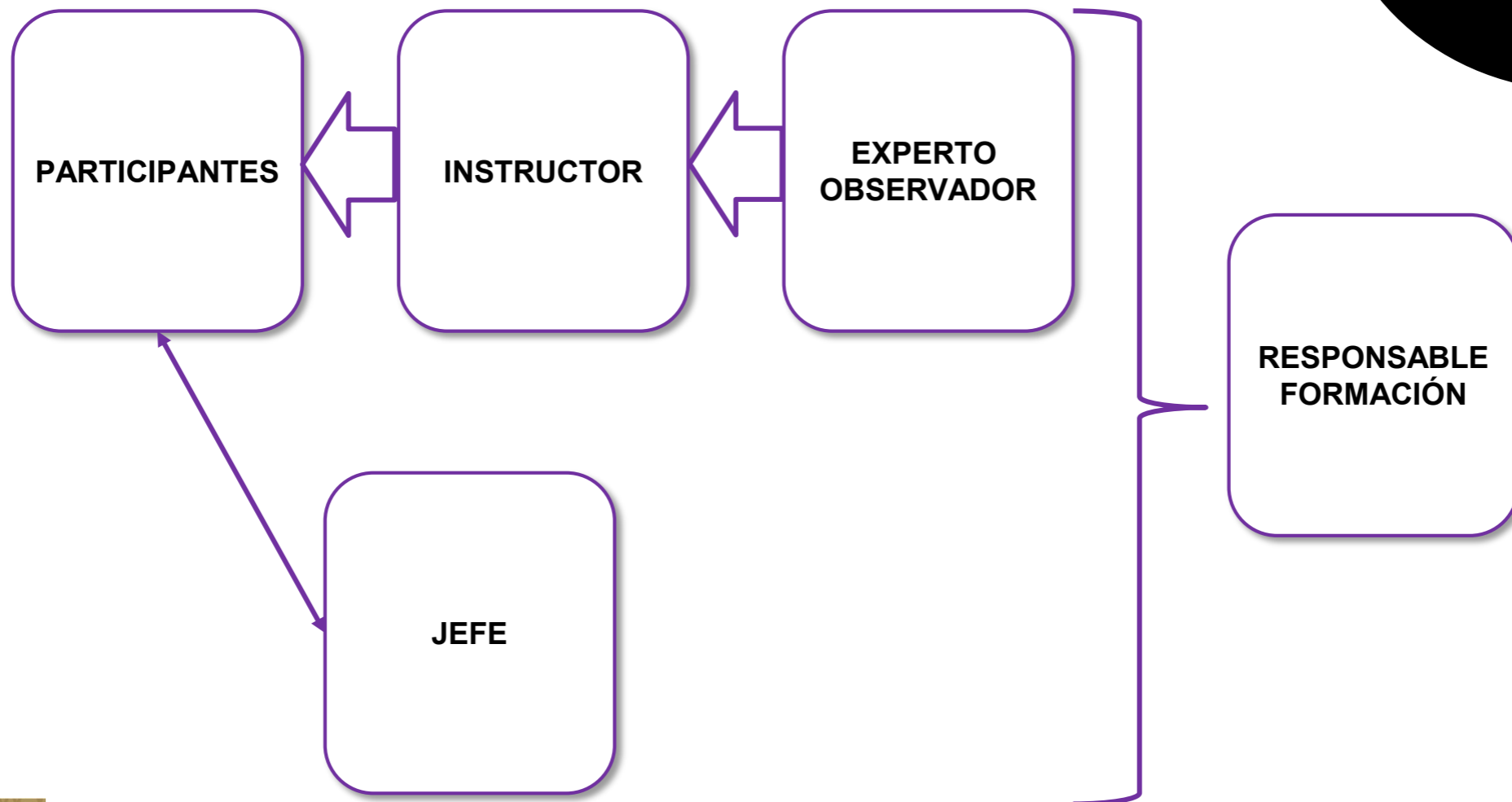
Por cada actividad: la opinión de los participantes y del instructor podrá ser registrada inmediatamente después de finalizada la actividad. Del mismo modo, si se contó con la figura del experto observador, también la impresión de este. El jefe podrá dar una opinión cierto tiempo después, en función del desempeño del colaborador y en relación con la temática de la formación en cuestión. Por último, el responsable de Recursos Humanos / Formación deberá realizar un informe completo sobre las mediciones parciales obtenidas, según los distintos actores intervinientes.

**ASPECTO
CLAVE**



**Por cada actividad:
Opinión / Evaluación de diferentes actores**

**ASPECTO
CLAVE**



INDICADORES

Para la medición de la eficacia de las acciones formativas en general y de Codesarrollo en particular, primero se deben medir brechas en períodos sucesivos. Luego se pueden aplicar índices para analizar la efectividad de la inversión realizada. Estas mediciones podrán ser individuales o para colectivos específicos.



INDICADORES DE GESTIÓN: DISTINTOS TIPOS

En cuanto a los indicadores, existen diversos tipos. Básicos sobre formación y específicos para realizar mediciones más precisas, desarrollo de competencias, grado de eficacia de diferentes programas, etc.



PROCEDIMIENTOS y HERRAMIENTAS EN RRHH

Para las distintas funciones que corresponden al sector de Recursos Humanos será factible contar con *procedimientos*, para todos los subsistemas del área o para algunos de ellos. Al mismo tiempo, los procedimientos podrán ser complementados con herramientas; es decir, en cada uno de los pasos, cuando corresponda, se podrá identificar las herramientas que se deberían utilizar.

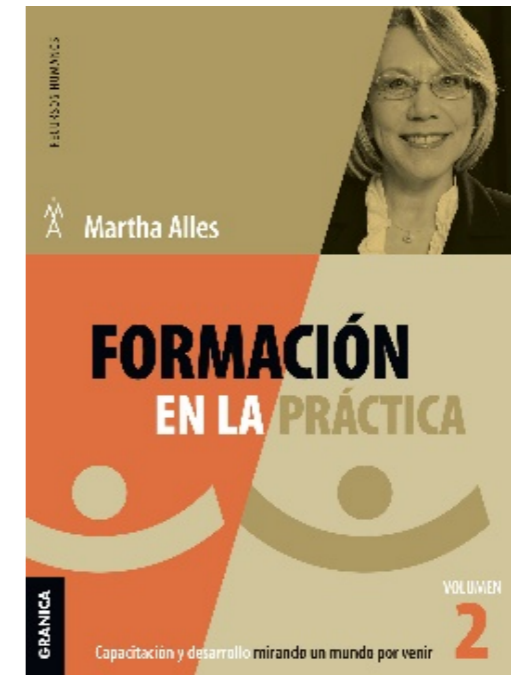


AUDITORIA y FORMACIÓN

El modelo de formación se completa con la auditoría de formación. Un programa de auditoría debe contemplar todas las etapas, siendo sus aspectos más relevantes para considerar y controlar: detección de necesidades, diseño, criterios de medición en relación con los objetivos y aspectos relacionados con la impartición, tales como la evaluación de resultados a partir de la opinión de diferentes actores del proceso: participantes, instructor, un experto interno observador, los jefes directos y el responsable de Recursos Humanos.

**ASPECTO
CLAVE**





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 3

- Apartado 9. Reconocer necesidades y priorizarlas
- Apartado 10. Factores a tener en cuenta para alcanzar alta efectividad y eficacia
- Apartado 17. Definir necesidades a través de talleres
- Apartado 18. Seguimiento de la evolución del desarrollo de las competencias y/o del aprendizaje de conocimientos
- Apartado 19. Formación después de mediciones específicas
- Apartado 22. Formación combinando medición de capacidades y Codesarrollo
- Apartado 25, Los jefes. Seguimiento eficaz. Segundo taller de Codesarrollo sobre la misma temática
- Apartado 27. Problemas entre jefes y colaboradores
- Apartado 29. Indicadores de gestión sobre formación
- Apartado 30. Formador de formadores. Diseño e implementación

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