



# FORMACIÓN. CAPACITACIÓN. DESARROLLO -CLASES-



Martha Alles



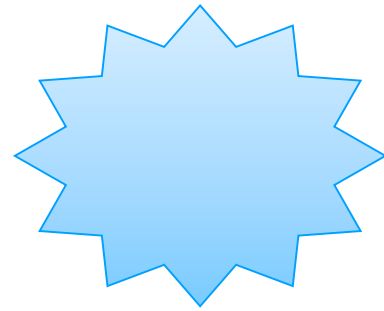
**Sala de Profesores** es un servicio gratuito que se ofrece a todos aquellos profesores que utilizan mis libros.

*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*

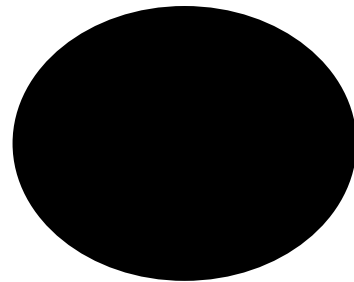
## Símbolos utilizados en preparación de clases



**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!**



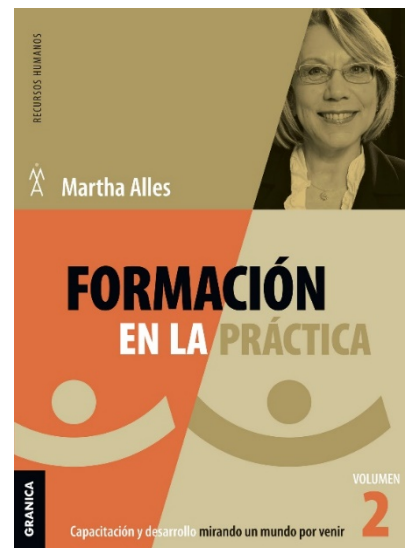


# Capítulo 6



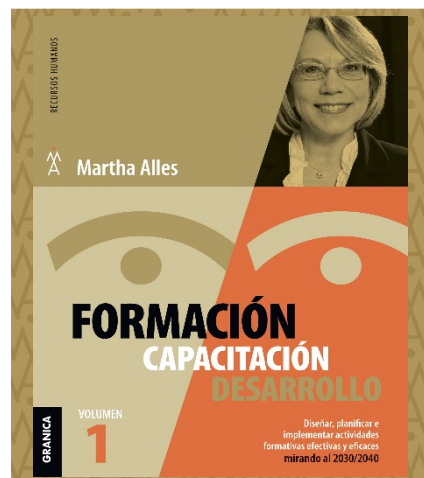
## FORMACIÓN. CAPACITACIÓN. DESARROLLO VOLUMEN 1

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



# **DESARROLLO y AUTODESARROLLO**

## **En relación con las mediciones**

**El desarrollo de competencias y la reducción de las brechas detectadas luego de una evaluación del desempeño son los aspectos más complejos de la gestión de personas.**

**La necesidad de desarrollo será siempre una oportunidad para mejorar.**





# **DESARROLLO y AUTODESARROLLO**

## **En relación con las mediciones - continuación**

**El desarrollo podrá surgir como una necesidad luego de una evaluación vertical o como consecuencia de evaluaciones múltiples. Las primeras, usualmente podrán incluir recomendaciones de desarrollo tanto en competencias como en conocimientos. En cambio, en las evaluaciones múltiples usualmente solo se consideran competencias.**

**¡RECUERDE!**



# MEJORAR A TRAVÉS DEL DESARROLLO

**La formación permitirá a una persona mejorar su desempeño. Esta situación es positiva tanto para la persona involucrada de manera directa como para su entorno, jefes y compañeros de trabajo.**

**Los tres métodos para el desarrollo se interrelacionan entre sí y, usualmente, se utilizan de forma combinada. El propósito final será desarrollar capacidades.**

**ASPECTO  
CLAVE**





# JEFE ENTRENADOR. SU IMPORTANCIA

***Jefe entrenador*** es uno de los programas más importantes. El concepto implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el *rol de jefe* lleva adelante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo asume de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener. Para que un jefe se transforme en jefe entrenador o, ya siéndolo, mejore aún más esta capacidad, el camino sugerido es el desarrollo de la competencia ***Entrenador***. Convertirse en jefe entrenador no implica adicionar tareas. Por el contrario, se trata de un comportamiento permanente que un jefe lleva a cabo en su relación cotidiana con sus colaboradores.

CAPÍTULO 7

CAPÍTULO 8

¡RECUERDE!

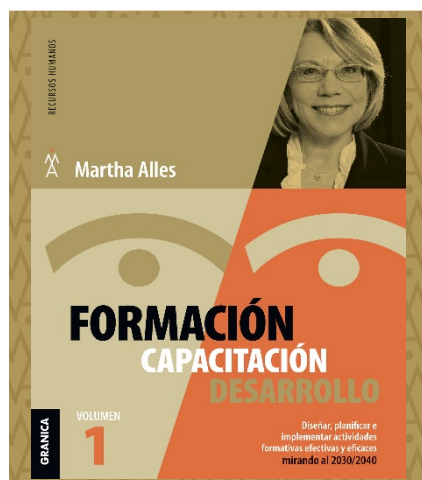


# CODESARROLLO. UN MÉTODO EFICAZ PARA EL APRENDIZAJE

***Codesarrollo* es un método de aprendizaje eficaz y efectivo tanto para la adquisición de conocimientos como para el desarrollo de competencias. Implica acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos. El Codesarrollo comprende un ciclo: 1) taller de Codesarrollo; 2) seguimiento; 3) segundo taller de Codesarrollo.**

CAPÍTULO 3

¡RECUERDE!

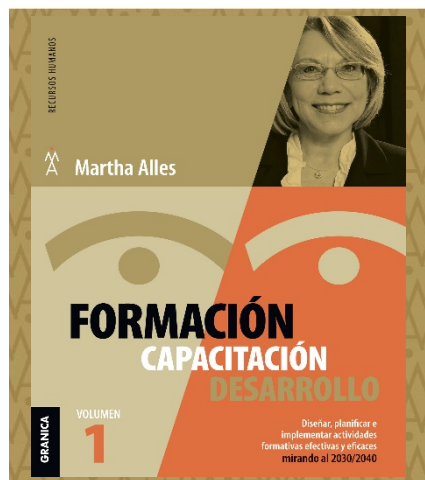


# AUTODESARROLLO

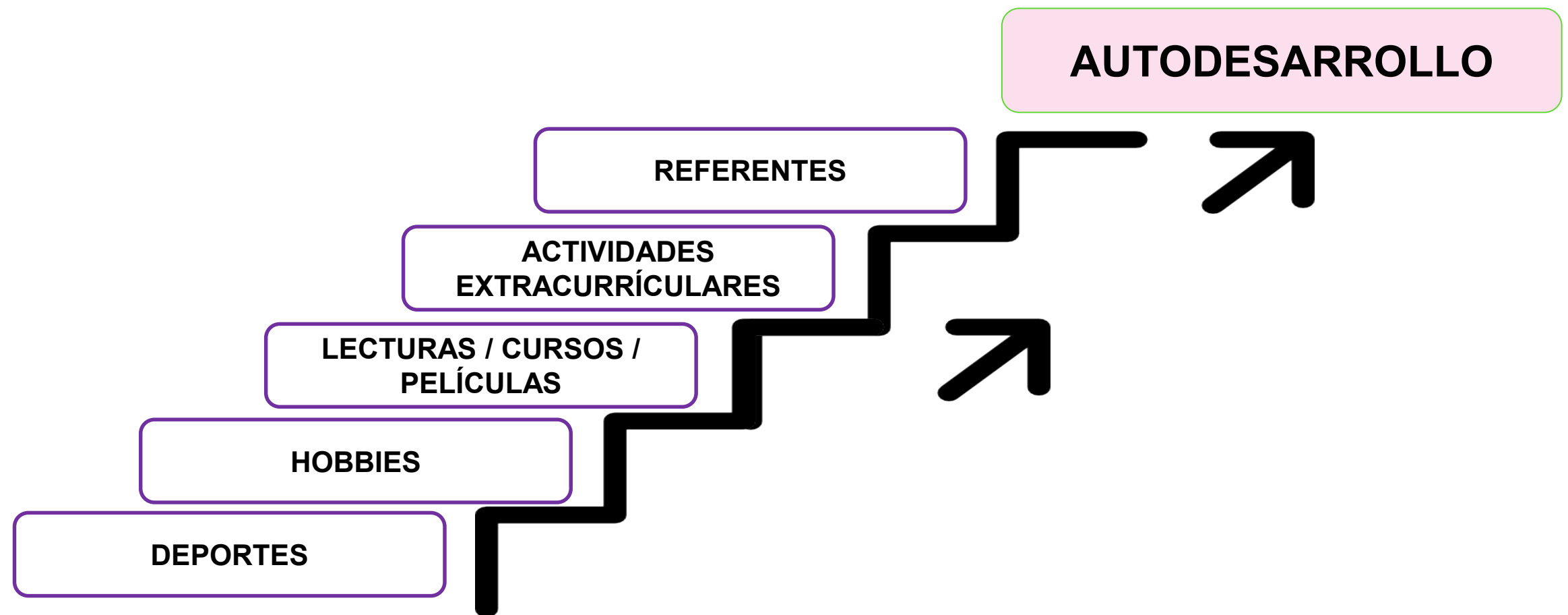
**El *autodesarrollo* es el método más eficaz para el desarrollo de competencias, y su grado de eficacia puede ser muy alto también para adquirir determinados conocimientos.**

**El autodesarrollo puede ser dentro y fuera del trabajo. Podríamos ubicar su incorporación a las buenas prácticas de aprendizaje organizacional sobre finales del siglo XX. Sin embargo, no siempre es considerado en libros de texto como una opción a tener en cuenta.**

**En la actualidad el autodesarrollo es utilizado para el desarrollo de capacidades, tanto conocimientos como competencias, comprendiendo las acciones que realiza cada persona, por su propia iniciativa, para mejorar.**



# Múltiples caminos para el autodesarrollo

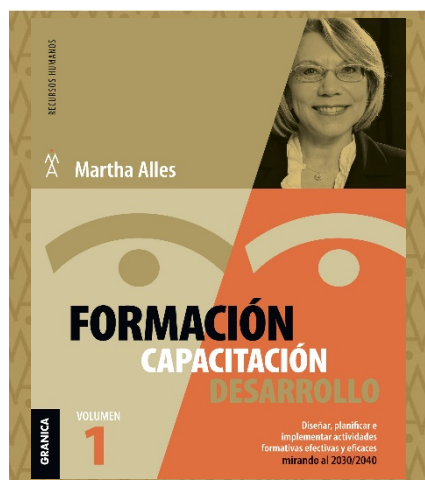


# AUTODESARROLLO - continuación

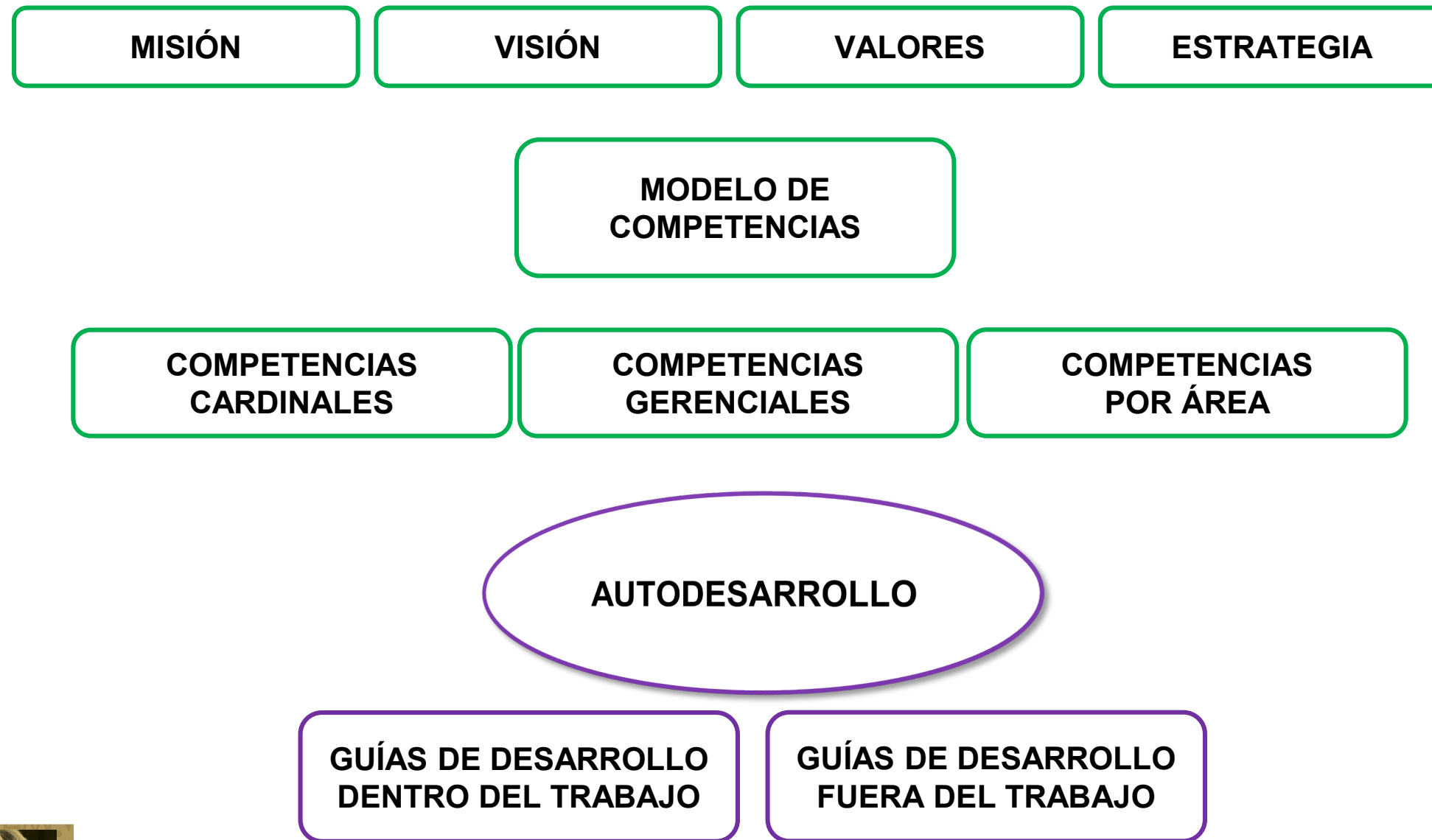
***Autodesarrollo dentro del trabajo.*** Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo. Para este tipo de autodesarrollo la organización puede ofrecer a sus colaboradores las *guías de desarrollo dentro del trabajo*.

***Autodesarrollo fuera del trabajo.*** Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación alguna ni con su puesto de trabajo ni con actividades laborales. Para este tipo de autodesarrollo la organización puede ofrecer a sus colaboradores las *guías de desarrollo fuera del trabajo*.

¡RECUERDE!



# Autodesarrollo y modelo de competencias





# AUTODESARROLLO DIRIGIDO

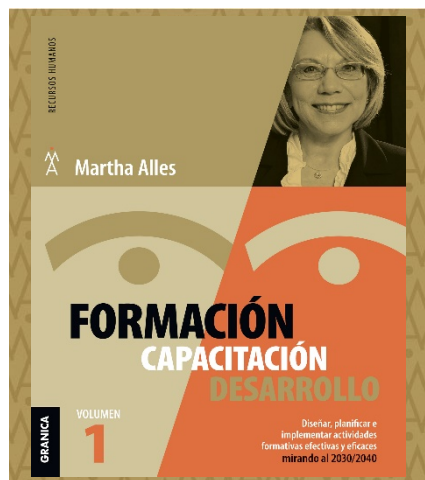
***Autodesarrollo dirigido.*** La organización ofrece a su personal una serie de “ideas” para el autodesarrollo de competencias y/o conocimientos. Usualmente se realiza a través de las guías de desarrollo que se difunden en la intranet de la organización.



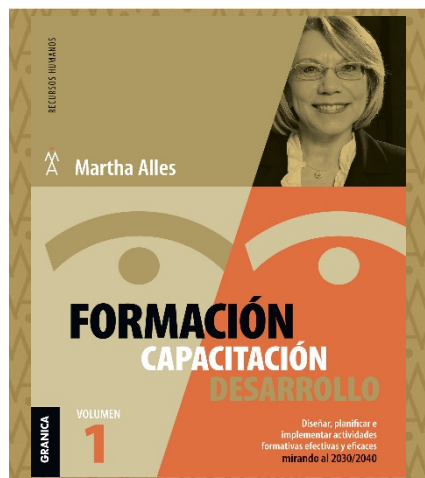
# MÁS CAMINOS POSIBLES PARA EL DESARROLLO

Para el autodesarrollo se podrán implementar *guías de desarrollo dentro del trabajo, guías de desarrollo fuera del trabajo, e-learning y el método 12 Pasos.*

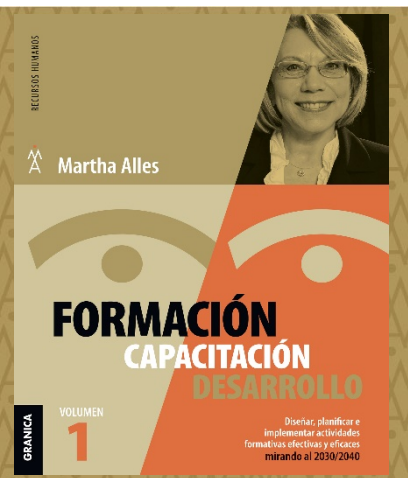
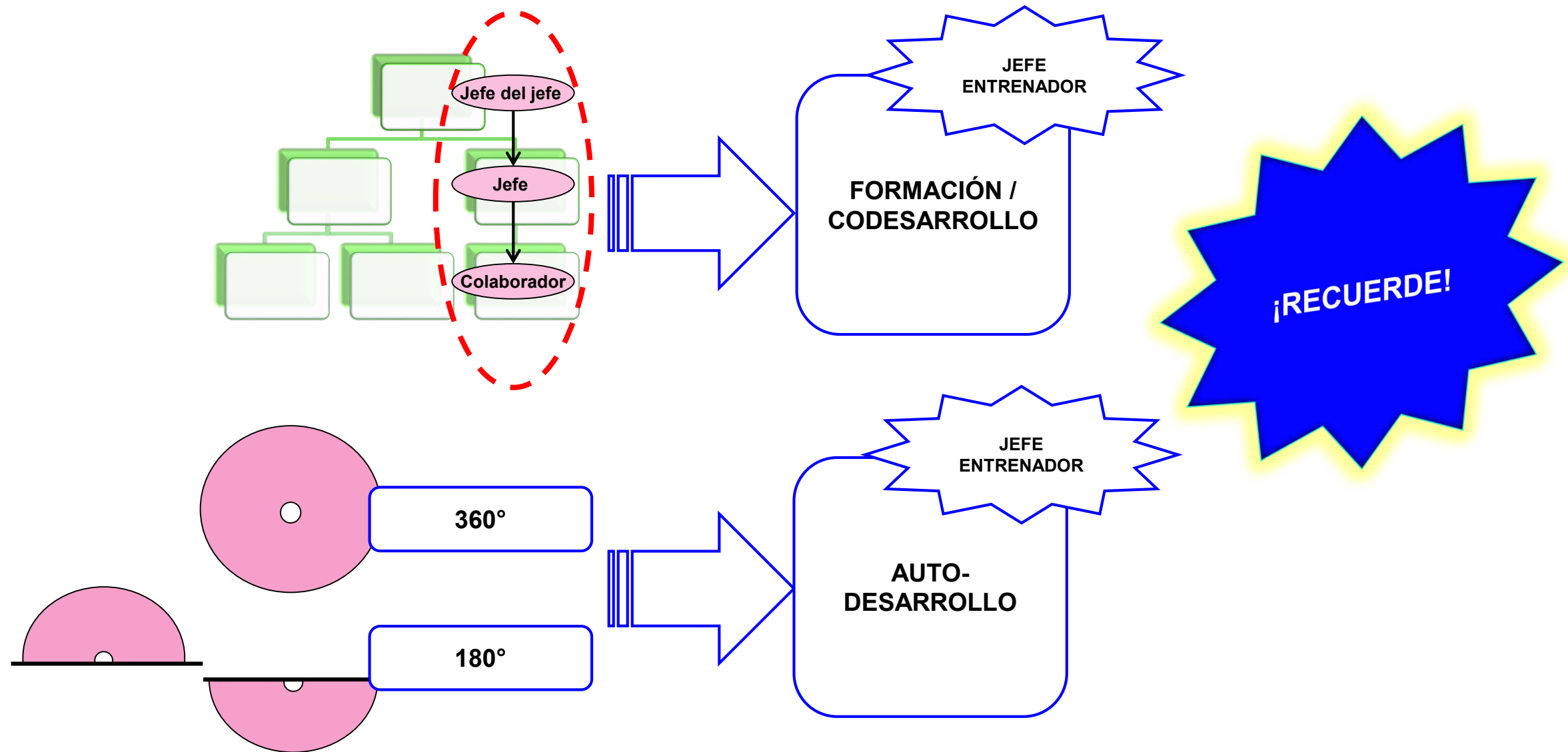
Para el desarrollo de las capacidades se puede optar por un solo método / herramienta, varios de ellos, combinarlos, etc. Cuando se verifican brechas significativas se deberá utilizar más de un camino para reducirlas, en especial si se desea lograr resultados consistentes en un plazo de tiempo breve.



# MÉTODO 12 PASOS – LIBROS DISPONIBLES



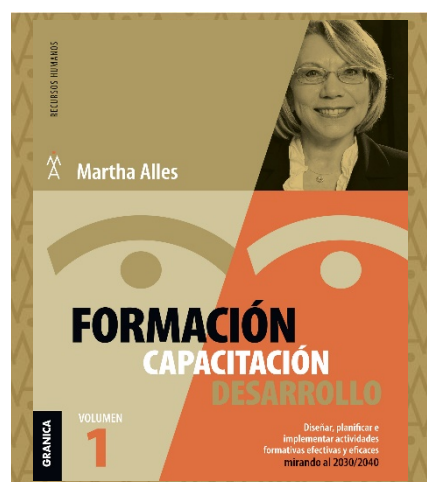
# Desarrollo más frecuente según el tipo de evaluación





## 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 1. De ayer a mañana. Difícil y posible a la vez

Apartado 3. Felicidad en el trabajo. ¿Es posible? ¿O es un mito?

Apartado 5. Nuevas generaciones, inmediatez, lenguaje y otras cuestiones en relación con formación

Apartado 13. Crecer es posible

Apartado 14. Cambiar a través de la acción. Diseñar una actividad que permita cambiar comportamientos. Desarrollar competencias

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 26. Motivar a otros, ¿un rol que deben asumir los jefes?

Apartado 27. Problemas entre jefes y colaboradores

Apartado 28. Programas para jefes. Distintas temáticas

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

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