

Formación.
Capacitación.
Desarrollo

Coordinación
de la serie Martha Alles
Gabriela Scalamandré

Diseño de tapa
Juan Pablo Olivieri

MARTHA ALICIA ALLES

Formación. Capacitación. Desarrollo

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

GRANICA

ARGENTINA - ESPAÑA - MÉXICO - CHILE - URUGUAY

© Martha Alicia Alles
© 2019 by Ediciones Granica S.A.
Primera edición: diciembre de 2019

ARGENTINA

Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3° G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +54(11) 4374-1456 Fax: +54(11) 4373-0669
granica.ar@granicaeditor.com
atencionaempresas@granicaeditor.com

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Valle de Bravo N° 21 El Mirador Naucalpan Edo. de Méx.
53050 Estado de México - México
Tel.: +5255-5360-1010 Fax: +5255-5360-1100
granica.mx@granicaeditor.com

URUGUAY

Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel: +59 (82) 712 4857 / +59 (82) 712 4858
granica.uy@granicaeditor.com

CHILE

granica.cl@granicaeditor.com
Tel.: +56 2 8107455

ESPAÑA

granica.es@granicaeditor.com
Tel.: +34 (93) 635 4120

www.granicaeditor.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

GRANICA es una marca registrada

ISBN 978-987-8358-02-4

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia

Formación, capacitación, desarrollo / Martha Alicia Alles. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica, 2019.
352 p. ; 23 x 17 cm.

ISBN 978-987-8358-02-4

1. Administración de Recursos Humanos. I. Título.
CDD 658

Índice

Presentación. Formación. Capacitación. Desarrollo

Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040	11
Por qué una obra destinada a formación	11
Subsistemas de Recursos Humanos. Formación	16
En las organizaciones. Múltiples interesados en formación	17
A quién va dirigida esta obra	18
Contenido de la obra	20

Capítulo 1

Formación y estrategia. Nuevos roles para el área de Formación	25
La formación en las organizaciones mirando al 2030, 2040	26
Estrategia y Formación	30
Formación y buenas prácticas	38
Formación en el ámbito de las organizaciones	43
Los distintos métodos para el desarrollo de personas	45
Distintos caminos para desarrollar las capacidades de las personas	51
Aprendizaje inteligente. No aprendizaje	53
Desafíos para enfrentar por el área Formación	57

Capítulo 2

Plan de Formación. Modelo organizacional de formación	67
Modelo de competencias y formación	68
Aspectos a tener en cuenta para la preparación de un plan de formación	71
Necesidades. Su detección contemplando la estrategia y a las personas	74
Formación al ingreso de nuevos colaboradores. Inducción a la organización	84
Preparación del Plan de formación	86
Diseño. Su importancia	89

Modelo organizacional de formación	91
Implementación. Evaluación de resultados. Auditoría	93
Capítulo 3	
Formación. El mejor diseño: Método Codesarrollo	99
Un diseño efectivo y eficaz	100
Inmediatez y experimentación: Características necesarias para la formación de las nuevas generaciones, <i>millennials</i> y <i>centennials</i> (generación 2020)	102
Espiral creciente y proceso de aprendizaje	107
Método Codesarrollo	110
Codesarrollo y Modelo de competencias	118
Preparación de talleres y materiales	119
Cómo hacer un buen diseño	121
Quién puede ser un buen instructor	128
El rol de los jefes y el desarrollo como un modelo sistémico	132
El rol del facilitador en las actividades organizacionales	137
Capítulo 4	
Universidad corporativa. Centros de formación	143
Buenas prácticas en Formación y Desarrollo	144
Centros de Formación. Universidad Corporativa. Modelos de Competencias	145
Centros de formación	147
Universidad corporativa	151
Universidad Corporativa y Programas internos para el desarrollo	156
Centros de formación. Universidad Corporativa y Cultura organizacional	158
Centros de formación. Universidad Corporativa: Medición de resultados. Auditoría	160
Capítulo 5	
Cómo medir la formación. Auditoría	167
Medir las capacidades de los participantes como un paso previo a la formación ..	168
Formación. Distintas instancias de medición	170
Mediciones de las actividades	174
Medir resultados por persona/colectivo de personas a través del desempeño/ desarrollo	181
Indicadores de gestión en Formación	184
Procedimientos. Herramientas. Auditoría	188
Auditoría del Modelo Organizacional de Formación	193
Capítulo 6	
Desarrollo y autodesarrollo	203
El rol del área de Formación en otras buenas prácticas para el Desarrollo	204
Desarrollo y autodesarrollo. Enfoques diferentes para alcanzar el resultado esperado: mejorar	207

Autodesarrollo. Varias opciones	209
Autodesarrollo y modelo de competencias	214
Autodesarrollo. El rol de la organización	217
Desarrollo de personas desde diferentes miradas. Formación y evaluación del desempeño	219
Capítulo 7	
Programas para jefes de todos los niveles	227
Cuestiones sobre jefes. El rol en el desarrollo de sus colaboradores	228
Formación y jefes de todos los niveles	231
Aspectos transversales en la formación de jefes	233
Comenzando por el principio: Los jefes y sus roles	239
Programas organizacionales para jefes	249
Planificación y seguimiento por parte del área de Recursos Humanos/ Formación	253
Capítulo 8	
Programas internos de desarrollo	259
Programas internos para el desarrollo del talento organizacional	260
Programas internos imprescindibles y su relación con la formación y el desarrollo	267
Formación y programas internos para el desarrollo	268
Cómo transferir cultura a través de los programas para jefes	269
Planes individuales de desarrollo para alcanzar un nivel superior	272
Planes individuales de desarrollo para crear talento	277
ANEXOS	
Anexo I. Aprendizaje de adultos. Principales referentes	287
Anexo II. Cómo tratan la temática de formación otros autores	293
Anexo III. Resultados de una investigación realizada en Argentina	313
Anexo IV. Glosario de términos	321
Bibliografía	335
Unas palabras sobre la autora	343
Libro relacionado: <i>Formación. En la práctica</i>	347
Guía de lecturas	349

Presentación

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

Por qué una obra destinada a formación

Hasta ahora he publicado varias obras en torno a temas de formación. Sin embargo, siempre pensé que faltaba una, especial, donde se brindara un enfoque completo, que reflejara las nuevas tendencias y, al mismo tiempo, abarcara las distintas miradas desde la función “formación” en sí misma, ya sea a cargo de un responsable específico o bien formando parte de un rol más generalista.

En algún momento, tanto el especialista de Recursos Humanos, como el número 1 de Recursos Humanos y, muy especialmente, el número 1 de la organización, pondrán foco en la formación, destinarán tiempo (mucho o poco, según el caso o situación) a pensar, diseñar, diagramar, planificar y, luego, implementar, acciones de formación efectivas y eficaces.

La formación de adultos, en especial en el ámbito de las organizaciones, presenta sus propias particularidades, ciertas características que la diferencian de otros tipos de formación. El término adulto, en este caso, lo estoy utilizando en un sentido amplio, incluyendo en dicho colectivo a todas las personas que integran una organización, desde aquellas muy jóvenes hasta otras que, por su edad, se encuentran cercanas a su retiro. En resumen, la formación –en el ámbito organizacional– siempre está dirigida a adultos, de diferentes edades, pertenecientes a distintas generaciones.

Al aplicarse a personas adultas dentro del ámbito organizacional, consideramos que para alcanzar resultados eficaces la formación debe poner énfasis en que las actividades propuestas sean de tipo práctico, relacionadas con la actividad específica de cada colaborador.

Los receptores de las distintas actividades formativas esperan visualizar, de manera concreta, cómo el aprendizaje les permitirá mejorar en sus respectivos puestos de trabajo. Nuestra experiencia profesional nos ha permitido observar que los participantes se desmotivan fácilmente cuando sienten que las actividades no les aportan ni conocimientos ni competencias que puedan poner en uso en su práctica diaria.

Si bien el sujeto del aprendizaje espera ver resultados en forma concreta, el aprendizaje exige compromiso de quien desea lograrlo o bien *deba* alcanzarlo, no como deseo propio sino como una obligación devenida de las exigencias de un puesto de trabajo, actual o futuro.

Aunque será parte del rol de los jefes, del área de Recursos Humanos, del instructor, generar un cierto entusiasmo, debemos recordar que siempre se requiere algún aporte activo por parte del participante. No hay transmisión efectiva si no hay curiosidad, búsqueda, interrogantes, involucramiento. Educar y aprender, capacitar y capacitarse, transformar y transformarse. Quienes se involucran en este devenir de la actividad educativa, crecen, mejoran su capacidad, crean un futuro distinto.

Transmitir conocimientos, desarrollar competencias, comportamientos, habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismas y en su entorno.

En la obra *La Marca Recursos Humanos* se presentan una serie de indicadores para medir la gestión del área de RRHH tendientes a alcanzar ese valor deseado “de marca”, concepto que implica alta valoración y prestigio en la mirada de las otras áreas organizacionales. Entre los indicadores para medir la percepción de los integrantes de la organización sobre los distintos subsistemas de Recursos Humanos, dos de ellos se refieren específicamente a formación:¹

- *Un indicador rojo o negativo*: 1. Inasistencia a actividades de formación superior al 10 por ciento. 2. Los altos directivos no participan de las actividades de formación.
- *Un indicador verde o positivo*: 1. Las actividades de formación son eventos imperdibles desde la percepción de los participantes. 2. Los altos directivos se interesan y asisten a actividades a las cuales son convocados.
- *Entre los negativos y los positivos, un nivel intermedio (amarillo)*: 1. Inasistencia a actividades de formación menor al 10 por ciento. 2. Los altos directivos piensan que las actividades son para sus colaboradores, no para ellos.

Si en una organización la percepción sobre el área de Formación se ubica en los ejemplos señalados como rojo o negativo y/o amarillo o intermedio, evidentemente algo no se está haciendo bien o, al menos, no se está actuando de la mejor manera posible.

¹ *La Marca Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2014. Ver en la página 90 los indicadores mencionados.

En los últimos años y debido, fundamentalmente, al cambio de los comportamientos de las personas, por diversas razones –entre ellas la irrupción de la tecnología en nuestra vida cotidiana–, me he visto en la necesidad de reescribir varios de mis libros. En este caso, y como decía al inicio de esta Presentación, me he planteado realizar una obra sobre formación con un enfoque diferente. En algunos temas, he tomado como base una obra anterior, reformulando sus contenidos con otra mirada. La obra predecesora, *Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje*, hacía foco en el método que dio nombre al libro: Codesarrollo. En este, me he propuesto tratar la formación de personas, dentro del ámbito organizacional, en toda su amplitud de posibilidades. El método Codesarrollo es nuestra propuesta para el diseño de actividades formativas efectivas y eficaces, y ha sido incluido en el Capítulo 3.

En el diseño de las actividades formativas, a través del método Codesarrollo, se han contemplado ciertas características atribuidas a las nuevas generaciones, en especial, al incorporar –en el planteo del método– comportamientos relacionados con los más jóvenes y que, en algunos casos, se han transformado en habituales también entre generaciones anteriores, tales como la fuerte preocupación por obtener resultados rápidos, la tendencia hacia la experimentación práctica, un mayor interés en hacer las cosas (experimentar) antes que aprender conocimientos y/o analizar primero y luego hacer. La formación debe incluir este enfoque en su diseño e implementación.

Las nuevas generaciones –*millennials*² y *centennials*/generación 2020³– han sido especialmente consideradas a lo largo de los ocho capítulos que conforman la obra. Si nos planteamos la formación de cara al futuro, debemos tener en cuenta que habrá una mezcla de generaciones, incluyendo a los más jóvenes. A medida que la mirada al futuro se aleje del presente, veremos que quienes hoy son los más jóvenes serán las generaciones predominantes, y se irán incorporando nuevas generaciones con sus propias –novedosas– características.

En el análisis de todos los temas debemos considerar que las personas pertenecientes, por su fecha de nacimiento, a una generación en particular, no necesariamente presentan los comportamientos asociados a su generación. Con frecuencia, las personas evidencian una mezcla de comportamientos. Desde nuestra mirada

2 *Millennials* (Generación de). Nacidos entre 1977 y 1997. Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como inmediatez en las comunicaciones, enfoque comunitario, lectura en medios digitales, tolerancia, diversidad, confianza en los otros. Se utilizan otros nombres para denominar a esta categoría, tales como: nativos digitales, Generación Y, entre otros.

3 Generación 2020. Nacidos después de 1997. Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como la hiperconectividad permanente, por haber accedido a dicha conectividad antes de comenzar la escolaridad formal (escuela primaria), y por ser intensivos usuarios de medios digitales (libros electrónicos o *e-books*, entre ellos). Se estima que ingresarán al mercado laboral una vez graduados, en el 2020, de allí el nombre dado a esta categoría generacional. Fuente: *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

experta, observamos que si bien puede existir una tendencia general, al analizar a una persona de manera aislada, no puede definirse una delimitación nítida de sus características.

No obstante, para delinear cursos de acción, en muchos casos, se deberán asumir algunas generalizaciones. Si una organización está diagramando sus políticas y acciones en materia de desarrollo del talento interno, seguramente deberá considerar los aspectos mencionados.

Como se verá en el Capítulo 3, las nuevas generaciones, *millennials* y *centennials* coinciden en algunas características interesantes de señalar en relación con la formación y el desarrollo: la inmediatez y el pragmatismo. Para combinar estos aspectos, la formación deberá estar relacionada con sus puestos de trabajo –actual o futuro, según corresponda– y, al mismo tiempo, permitir la experimentación, posibilitar poner en práctica aquello en lo cual se busca formarlos. Por lo tanto, en los primeros capítulos se analizará cómo relacionar la formación con la estrategia y con los puestos de trabajo. Luego analizaremos el Codesarrollo como método de aprendizaje, incorporando las necesidades de las nuevas generaciones a las buenas prácticas en formación.

El método de aprendizaje Codesarrollo contempla –también– la inmediatez, al proponer caminos de rápida puesta en práctica para el desarrollo de conocimientos y competencias.

En la formación, el rol de los jefes (tema que se verá en el Capítulo 7) será un complemento fundamental.

Presente y futuro

Las organizaciones definen sus planes de mediano y largo plazo considerando el contexto actual y venidero en el cual desenvolverán sus actividades. Dentro de este contexto, una de las variables a considerar será los colaboradores con los que cuenta y, eventualmente, podrá contar en el futuro. Por lo tanto, la formación y los distintos aspectos de la disciplina Recursos Humanos se analizan y se diseñan en función de lo que vendrá, considerando qué será necesario, tanto en materia de conocimientos como competencias, para alcanzar los planes estratégicos, los objetivos. La formación siempre debería planearse de cara al futuro.

A todos los habitantes de la Tierra nos preocupa el futuro, a unos por su propio porvenir, a otros por el de sus hijos. También se considera la transformación del medio ambiente, el cambio climático, etc. Por otra parte, hay inquietud por el futuro del trabajo, sus cambios; miedo a lo desconocido... y hay una frase que se repite: “hoy no conocemos cómo serán los trabajos del futuro”.

Analizada la formación desde esta óptica, podemos ver que es un tema que preocupa a las familias en su conjunto. No solo a los trabajadores que forman parte de la organización.

Por otra parte, en todas las épocas “los jóvenes” (de su momento) fueron incomprendidos por sus mayores (de aquel entonces). Desde esta perspectiva, no hay nada nuevo. En el presente, es decir hoy, tenemos un concepto acerca de las nuevas generaciones que se irá modificando cuando nuevas generaciones surjan. Y así sucesivamente.

¿Por qué esta reflexión? Deseo desmitificar el tema. Ponerlo en blanco y negro. Analizando el todo y sus partes. En las organizaciones se deben tomar decisiones, en temas diversos. También en lo atinente a la formación y el papel de los jefes.

Las buenas prácticas producen un efecto ganar-ganar

En el diseño de métodos de trabajo, en relación con Recursos Humanos en general y, particularmente, en materia de formación, se debe tener en cuenta un concepto de alta relevancia: implementar buenas prácticas siempre trae aparejado un beneficio del tipo *ganar-ganar*⁴. Esta expresión, ampliamente difundida en relación con las buenas prácticas en negociación, hace referencia a que el resultado obtenido es bueno para ambas partes. Se utiliza, también, la expresión en inglés *win-win*.

El concepto *ganar-ganar* va mucho más allá del resultado concreto de una negociación. En la disciplina que nos ocupa –Recursos Humanos– se considera que se alcanza un nivel *ganar-ganar* cuando, por ejemplo, un procedimiento se ha implementado de acuerdo con las buenas prácticas, siendo el resultado, en consecuencia, bueno tanto para la organización como para el colaborador, los jefes y, también, los pares del colaborador (compañeros de trabajo), así como para otras áreas internas relacionadas y, en adición a lo anterior, externos vinculados, como clientes y proveedores, según corresponda en cada caso.

En el caso de la formación, el beneficio de las buenas prácticas incluirá a todos los mencionados (colaborador, jefes, pares del colaborador –compañeros de trabajo–, otras áreas internas relacionadas, externos vinculados, como clientes y proveedores) y también –y no menos importante– será fundamental en la carrera futura de la persona que ha sido formada, lo cual repercute indirectamente en su familia y amigos cercanos. Por último, la formación impartida tendrá sus efectos en la sociedad en su conjunto.

⁴ Ver *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

Subsistemas de Recursos Humanos. Formación

En una de mis obras, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, volúmenes 1 y 2, que podría calificar como central en relación con la disciplina Recursos Humanos, se han definido los distintos *subsistemas de Recursos Humanos*.

El término (subsistemas de RRHH) significa: segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Los subsistemas de Recursos Humanos son:

- *Análisis y descripción de puestos.*
- *Atracción, selección e incorporación de personas.*
- *Evaluación del desempeño.*
- *Remuneraciones y beneficios.*
- *Desarrollo y planes de sucesión.*
- *Formación.*

En todos los casos, los subsistemas de Recursos Humanos se diseñan a medida de cada organización.

En resumen, para una mejor gestión organizacional es necesario que todos los integrantes de la organización conozcan acerca de sus responsabilidades, sean evaluados en función de ellas y reciban la formación adecuada. Juntamente con la posibilidad de hacer una carrera y lograr un trato equitativo en su remuneración.

Como decíamos, uno de los mencionados subsistemas es el de *Formación*.

En el subsistema *Formación* se concentran las actividades (de formación) de una organización. Implica desde el planeamiento de cada actividad formativa hasta su realización efectiva y el control que se ejerce sobre ellas.

La formación puede llevarse a cabo en diversas maneras: presencial, a distancia, mediante *e-learning*, etcétera. Asimismo, implica tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de competencias.

El subsistema de Formación resume un sinnúmero de actividades formativas, las cuales podrían agruparse en dos grandes tópicos:

- Conocimientos.
- Competencias.

Subsistema de Formación



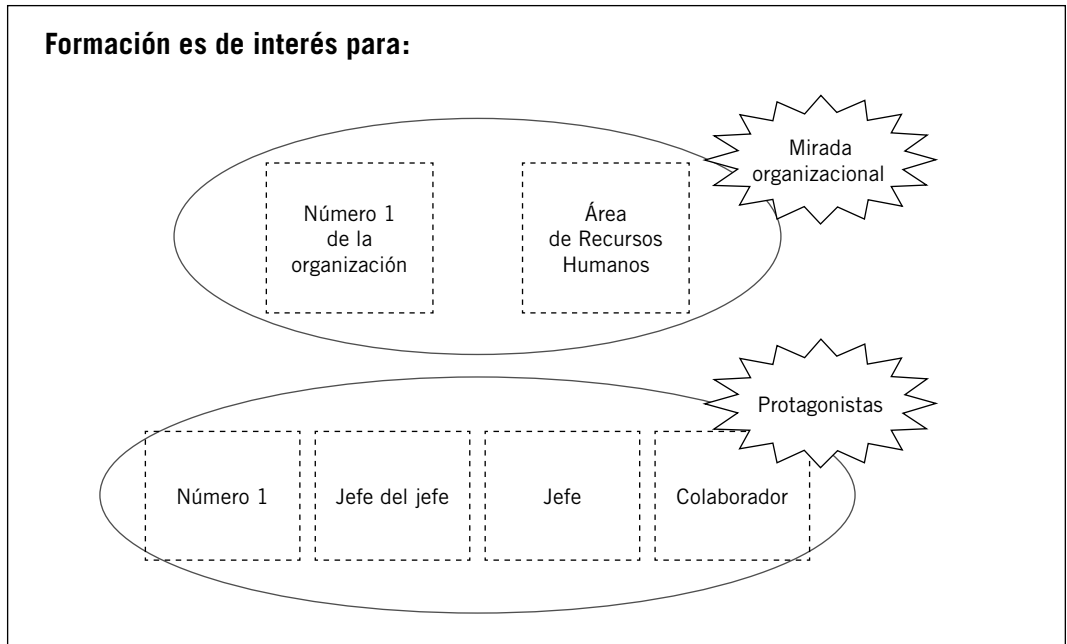
En el Capítulo 1 se hará una breve reseña acerca de la importancia de la definición estratégica de los distintos subsistemas de Recursos Humanos, en especial el de Formación, actividad fundamental que permitirá tanto alcanzar la estrategia como accionar sobre la cultura organizacional, cuando esto sea necesario.

En las organizaciones. Múltiples interesados en Formación

Los temas de Recursos Humanos en general, y muy especialmente las cuestiones relacionadas con la formación, preocupan e interesan a los integrantes de la organización y, en un marco más extendido, también a sus familias, dado que la formación implica, en muchos casos, crecimiento, desarrollo y un futuro mejor.

Adicionalmente, las personas y su formación son temas de agenda del número 1 y, desde ya, es un aspecto que ocupa a los responsables de Recursos Humanos. En el día a día, el tema también podrá ser considerado desde dos miradas: la del jefe y la del colaborador.

En el gráfico siguiente se desea enfatizar diferentes miradas, frente a la capacitación en su conjunto e, incluso, al analizar un programa de formación en particular.



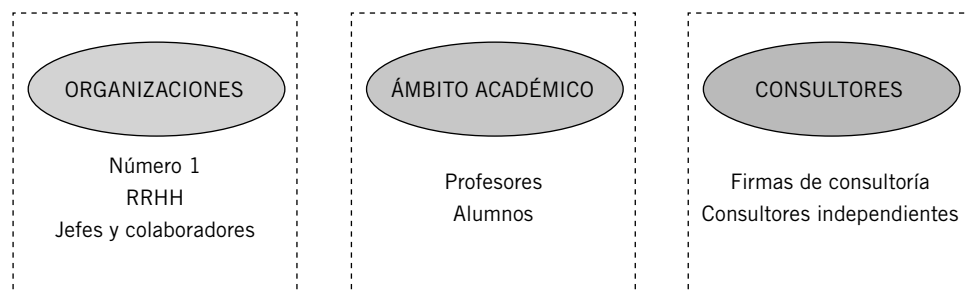
En la parte superior de la figura, el número 1 de la organización y los distintos integrantes del área de Recursos Humanos deberán considerar la cuestión desde la mirada organizacional, la relación con la estrategia, las necesidades y su priorización, y otros aspectos que se verán más adelante, en el desarrollo de esta obra.

En la parte inferior de la figura vemos un conjunto de involucrados en las actividades, desde el número 1, que podrá ser sujeto de aprendizaje en diversas circunstancias, hasta los demás integrantes de la organización, que hemos categorizado como *jefe del jefe*, *jefe* y *colaborador*, es decir, todos los que integran la estructura organizacional, en su rol de participantes.

A quién va dirigida esta obra

Diversos integrantes de la comunidad manifiestan interés en la temática de formación. A partir de una mirada organizacional, interesa a todas las personas, desde la máxima conducción, e incluye a todos los colaboradores y también a los especialistas en Recursos Humanos que se desempeñan como consultores externos (firmas de consultoría y consultores independientes; y también estudiosos de diferentes ámbitos académicos, tanto profesores como alumnos).

A quiénes puede interesar esta obra



En resumen, la temática es de interés en diversos ámbitos, como se expresa en la figura anterior.

A los profesores, deseo hacerles un comentario especial. Esta obra incluye varios anexos de interés particular para el trabajo con los alumnos, por ejemplo, el estado del arte en la materia, en dos apartados *Anexo I: Aprendizaje de adultos. Principales referentes* y *Anexo II: Cómo tratan la temática de formación otros autores*.

También incluí una investigación realizada en Argentina. Entiendo que su análisis permitirá extraer conclusiones aplicables más allá del ámbito de mi país. Ver *Anexo III: Resultados de una investigación realizada en Argentina*.

Por último, deseo destacar la importancia del *Glosario de términos*, Anexo IV. Es importante tener en cuenta el uso de los conceptos utilizados, porque en la materia que nos ocupa, existe desde confusión hasta un mal uso deliberado. Será de gran ayuda para clarificar los distintos temas contar con esta guía referida a los términos específicos utilizados.

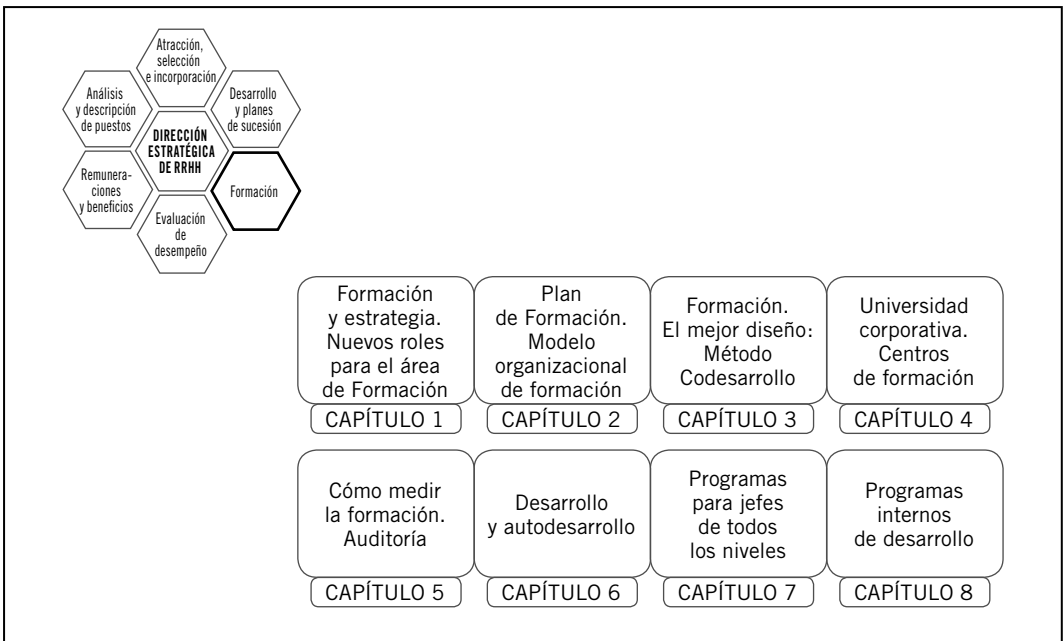
A todo lo anterior se suma un apartado que deseo destacar, por ser un componente habitual en mis libros –especialmente en aquellos que puedan ser utilizados como texto en cursos universitarios–: una síntesis al final de cada capítulo. Por último, se incluye material complementario gratuito para profesores que utilicen la obra para la impartición de clases.

Contenido de la obra

Los temas tratados se han dividido en 8 capítulos, como se muestra en la figura al pie, los cuales se complementan con cuatro anexos, que se detallan a continuación.

Capítulo 1. Formación y estrategia. Nuevos roles para el área de Formación

- La formación en las organizaciones mirando al 2030, 2040...
- Estrategia y formación.
- Formación y buenas prácticas.
- Formación en el ámbito de las organizaciones.
- Los distintos métodos para el desarrollo de personas.
- Distintos caminos para desarrollar las capacidades de las personas.
- Aprendizaje inteligente. No aprendizaje.
- Desafíos para enfrentar por el área de Formación.



Capítulo 2. Plan de Formación. Modelo organizacional de formación

- Modelo de competencias y formación.
- Aspectos a tener en cuenta para la preparación de un plan de formación.
- Necesidades. Su detección contemplando la estrategia y a las personas.
- Formación al ingreso de nuevos colaboradores. Inducción a la organización.
- Preparación del plan de formación.
- Diseño. Su importancia.
- Modelo organizacional de formación.
- Implementación. Evaluación de resultados. Auditoría.

Capítulo 3. Formación. El mejor diseño: Método Codesarrollo

- Un diseño efectivo y eficaz.
- Inmediatez y experimentación: características necesarias para la formación de las nuevas generaciones, *millennials* y *centennials* (generación 2020).
- Espiral creciente y proceso de aprendizaje.
- Método Codesarrollo.
- Codesarrollo y modelo de competencias.
- Preparación de talleres y materiales.
- Cómo hacer un buen diseño.
- Quién puede ser un buen instructor.
- El rol de los jefes y el desarrollo como un modelo sistémico.
- El rol del facilitador en las actividades organizacionales.

Capítulo 4. Universidad corporativa. Centros de formación

- Buenas prácticas en formación y desarrollo.
- Centros de formación. Universidad corporativa. Modelos de competencias.
- Centros de formación.
- Universidad corporativa.
- Universidad corporativa y programas internos para el desarrollo.
- Centros de formación. Universidad corporativa y cultura organizacional.
- Centros de formación. Universidad corporativa: medición de resultados. Auditoría.

Capítulo 5. Cómo medir la formación. Auditoría

- Medir las capacidades de los participantes como un paso previo a la formación.
- Formación. Distintas instancias de medición.
- Mediciones de las actividades.
- Medir resultados por persona/colectivo de personas a través del desempeño/desarrollo.
- Indicadores de gestión en Formación.
- Procedimientos. Herramientas. Auditoría
- Auditoría del modelo organizacional de formación.

Capítulo 6. Desarrollo y autodesarrollo

- El rol del área de Formación en otras buenas prácticas para el desarrollo.
- Desarrollo y autodesarrollo. Enfoques diferentes para alcanzar el resultado esperado: mejorar.
- Autodesarrollo. Varias opciones.
- Autodesarrollo y modelo de competencias.
- Autodesarrollo. El rol de la organización.
- Desarrollo de personas desde diferentes miradas. Formación y evaluación del desempeño.

Capítulo 7. Programas para jefes de todos los niveles

- Cuestiones sobre jefes. Su rol en el desarrollo de los colaboradores.
- Formación y jefes de todos los niveles.
- Aspectos transversales en la formación de jefes.
- Comenzando por el principio: los jefes y sus roles.
- Programas organizacionales para jefes.
- Planificación y seguimiento por parte del área de Recursos Humanos / Formación.

Capítulo 8. Programas internos de desarrollo

- Programas internos para el desarrollo del talento organizacional.
- Programas internos imprescindibles y su relación con la formación y el desarrollo.

- Formación y programas internos para el desarrollo.
- Cómo transferir cultura a través de los programas para jefes.
- Planes individuales de desarrollo para alcanzar un nivel superior.
- Planes individuales de desarrollo para crear talento.

Anexos

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

Juntamente con esta obra, con Ediciones Granica estaremos publicando *Formación en la práctica*, donde a través de treinta apartados se tratarán una serie de cuestiones relacionadas con los ocho capítulos de este libro. El propósito de esta publicación es aportar una mirada adicional sobre diversos temas que preocupan a todos los involucrados en formación, ya sean especialistas y formadores, ejecutivos, directivos y jefes y/o receptores de las distintas actividades formativas.

Para los interesados, en cada capítulo, hemos realizado una suerte de *check-list* con diversos temas a analizar. Esta misma selección de apartados podrá ser utilizada por profesores en la impartición de sus clases, como casos prácticos y/o material de análisis y discusión.

Como es usual, invito al lector a que nos escriba, comentando sus dudas y sugerencias, y muy especialmente si desea aportar nuevas cuestiones a tratar. Podremos estar comunicados, como siempre, a través de cualquiera de nuestras vías de participación en las redes sociales, así como escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico: **libros@marthaalles.com**

Continuando con la tradición, para los profesores que utilicen nuestros libros les ofrecemos material adicional de apoyo, para el dictado de clases, en formato digital.

PARA PROFESORES

CASOS

Para la preparación de “Casos Prácticos” a ser utilizados en la impartición de clases relacionadas con esta obra, sugerimos emplear los apartados del libro *Formación en la práctica*. El material allí disponible podrá servir de base para actividades complementarias, casos de discusión, disparadores para la preparación de otros casos, etc.

CLASES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado: Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado pueden solicitar de manera gratuita:

- *Formación. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.marthaalles.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com

Formación y estrategia. Nuevos roles para el área de formación



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

Temas del capítulo:

- La formación en las organizaciones mirando al 2030, 2040...
- Estrategia y formación
- Formación y buenas prácticas
- Formación en el ámbito de las organizaciones
- Los distintos métodos para el desarrollo de personas
- Distintos caminos para desarrollar las capacidades de las personas
- Aprendizaje inteligente. No aprendizaje
- Desafíos para enfrentar por el área de Formación

La formación en las organizaciones mirando al 2030, 2040...

La formación puede encararse para resolver cuestiones pasadas o mirando al futuro. Si bien es cierto que no se podrá trabajar exitosamente cuando existan problemas sin resolver, es igualmente cierto que, solo mirando el pasado, no se podrá avanzar.

Por otro lado, el porvenir genera un cierto desconcierto, y desde diversos ámbitos se plantean escenarios futuros sin mayor asidero.

Los distintos elementos que conforman la realidad actual nos hacen presuponer que ciertas características actuales llegaron para quedarse y, desde allí, podemos inferir otras.

Las nuevas generaciones siempre fueron muy diferentes de las anteriores. Quizá, en la actualidad, los cambios se produzcan más rápido ocasionando una sensación de mayor distancia entre una generación y la que la precede. No obstante, las diferencias generacionales no son nuevas, y una cierta incompreensión de unos respecto de los otros es, también, un denominador común.

En cualquier caso, una nueva realidad nos interpela. Los expertos en formación, tanto organizacionales como pertenecientes a instituciones educativas, deberán adaptar sus métodos de trabajo a los nuevos contextos. Los comportamientos individuales han cambiado, no solo en las nuevas generaciones. Dicha circunstancia afecta a los distintos subsistemas de Recursos Humanos, entre ellos el de Formación.

Complementariamente con lo expuesto, las organizaciones también enmarcan sus planes estratégicos en el contexto futuro, según la propia evaluación que se realice de dicho contexto.

En resumen, la formación podrá constituirse en un factor relevante dentro de los planes estratégicos organizacionales en la medida en que tenga en cuenta tanto la estrategia como el contexto en el cual se desenvuelve. Las realidades son cambiantes y diversas, no es posible realizar una definición única de las características y comportamientos de las nuevas generaciones, más allá de que se pueda delinear una idea general.

Si bien una persona podrá ser considerada *millennial* por su fecha de nacimiento, sus valores y comportamientos podrán diferir de otros también *millennials* por haber nacido en determinados años, pero en circunstancias diferentes, por ejemplo, en un distinto ámbito sociocultural. No es posible generalizar. Habrá que tener esto en mente al analizar una cuestión en particular.

No siempre la inversión en formación está bien direccionada, y a veces los abundantes o escasos recursos que se disponen se utilizan de manera inadecuada. Ciertos conceptos básicos, como que la capacitación debe estar relacionada con el

puesto que cada persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante, son factores para considerar en cada caso.

Muchas empresas ponen en práctica programas de formación para todo el personal sobre temas que, *a priori*, resultan atractivos, interesantes, pero no constituyen una prioridad. Desde cursos de inglés y/o sobre el programa Excel hasta jornadas sobre *trabajo en equipo*, solo por mencionar ejemplos frecuentes. No estoy en contra de ninguna temática. Sin embargo, se deberá tener en cuenta que quizá esa organización necesita otro tipo de formación, ya sea por razones de urgencia o relevancia, en relación con sus objetivos futuros.

La formación debe ir, en todos los casos, de la mano de la estrategia organizacional, tanto en aquellos aspectos de muy corto plazo, que deben alcanzarse lo antes posible, como en otros a corto y mediano plazo, mirando al futuro (visión). Los planes de formación permitirán que las personas logren de una mejor manera sus objetivos y/o cumplan ciertos pasos según los programas de desarrollo en los cuales participen (temas de los capítulos 7 y 8).

Cada vez que en las empresas se plantea el tema de la formación, lo que está en juego –o debería estarlo– es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos, y generar los cambios necesarios para enfrentar los retos futuros.

Para alcanzar resultados eficaces, dado que la formación en el ámbito organizacional siempre está dirigida a adultos, el énfasis deberá ponerse en que esta sea de tipo práctico, relacionada con la actividad específica de cada colaborador. Los receptores de las distintas actividades formativas esperan comprender, para verificar luego, de manera concreta, cómo mejorarán en sus respectivos puestos de trabajo. La experiencia profesional indica que los participantes se desmotivan fácilmente cuando perciben que las actividades no les aportan ni conocimientos ni competencias que puedan poner en uso en su práctica diaria, en su labor cotidiana.

Por tanto, la capacitación se desarrolla usualmente en un contexto con intereses de algún modo divergentes: por un lado, el asistente está preocupado por la obtención de resultados inmediatos y, por otro, el instructor se encuentra orientado a actualizar conocimientos y/o desarrollar competencias, para mejorar esos resultados e impulsar cambios.

Decíamos en la presentación de la obra que el aprendizaje exige compromiso de quien desee (o deba) alcanzarlo. Será parte del rol de los jefes, del área de Recursos Humanos, del instructor, generar un cierto entusiasmo. No obstante, en todos los casos, se requiere el aporte del participante. No hay transmisión efectiva si no hay curiosidad, búsqueda, interrogantes, involucramiento. Educar y aprender, capacitar y capacitarse, transformar y transformarse. Quienes se involucran en este devenir de la actividad educativa crecen, mejoran su capacidad, crean un futuro distinto.

Transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismas y en su entorno. Este será el principio *ganar-ganar* que tendremos presente a lo largo de los 8 capítulos en que se ha dividido este trabajo.

Las organizaciones capacitan para optimizar sus resultados, mejorar su posición en el mercado y/o su imagen en la sociedad, solo por mencionar algunos objetivos. Las personas buscan capacitarse para hacer bien o mejor sus tareas, para crecer personal y profesionalmente, a fin de mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

A fin de que las acciones de capacitación produzcan efectos transformadores, estas deben cumplir con ciertos requisitos, respetar determinados principios. Por ello, tanto desde la perspectiva organizacional y personal como desde la mirada organizacional, los resultados de la capacitación deben ser evaluados. Cada uno podrá preguntarse: *Las actividades de las que participamos ¿generaron lo que esperábamos? Si fue así, ¿hemos podido aplicarlo?, ¿nos ayudó a mejorar?*

Cultura organizacional

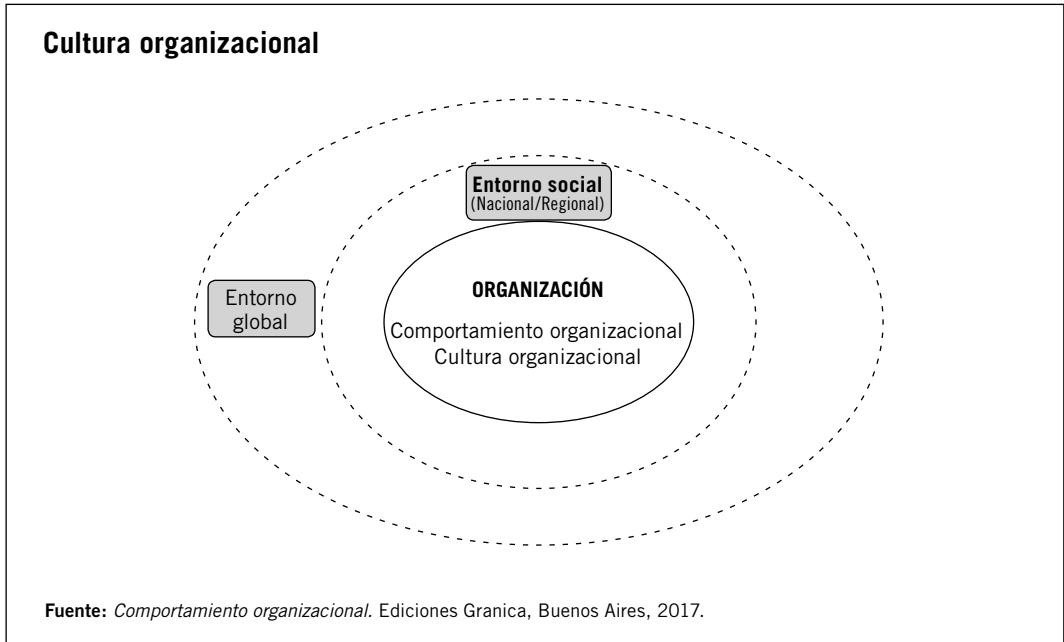
Las organizaciones operan en un determinado medio, en el cual sus integrantes viven y trabajan. Ese medio se compone de un complejo sistema de leyes, valores y costumbres que podríamos denominar *cultura social*. Esta podrá ser regional o nacional, según corresponda. Es decir, los individuos actúan en relación con sus propias características personales, las cuales se ven de un modo u otro influenciadas por el entorno en el cual viven y se han desarrollado. Al entorno así descrito se debe sumar uno más alejado, que también ejerce cierta influencia: el entorno global.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una misma organización. Esta cultura podrá haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, a partir de una concepción inicial, haber evolucionado con el curso del tiempo. La cultura organizacional es un bien intangible, está presente, y usualmente es muy fuerte.

La cultura organizacional es un factor importante para el éxito de una organización, cualquiera sea su objeto social y tamaño.

Con frecuencia, la cultura organizacional ofrece a sus integrantes una identidad, una visión de la organización. Estos y otros conceptos son tratados en la obra *Comportamiento organizacional*.¹

1 *Comportamiento organizacional*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2017.



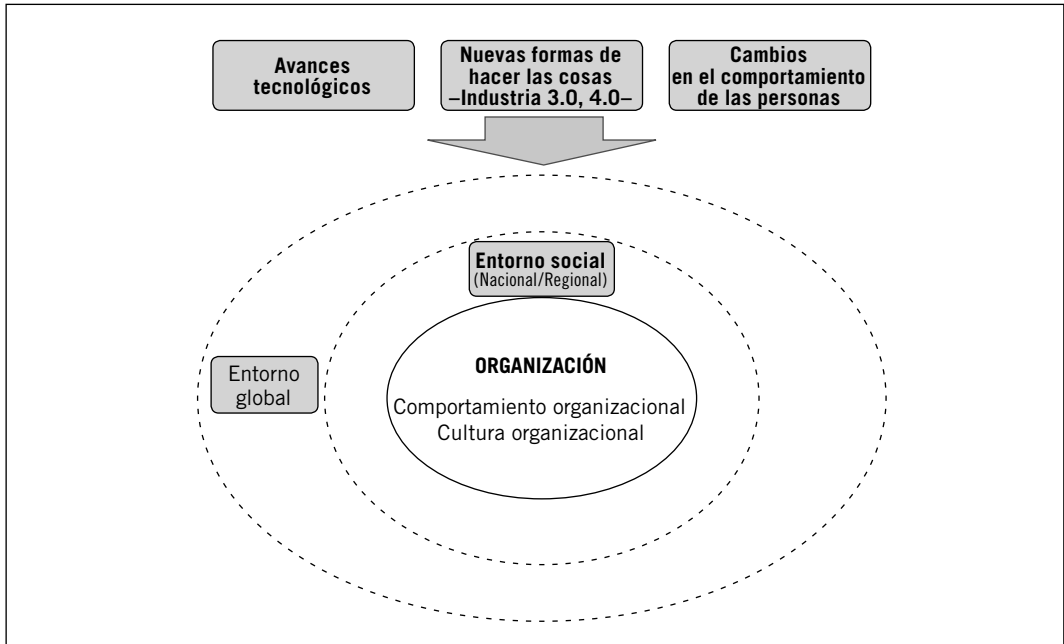
En resumen, al analizar una organización podrá observarse su comportamiento (organizacional) así como su cultura. En un análisis más parcializado, podrán medirse los comportamientos de las personas que la integran.

Continuando con el análisis de la figura precedente, la organización en su conjunto (con su comportamiento y cultura organizacional) se ve influenciada en mayor o menor medida por el entorno social y el entorno global.

Cultura organizacional y entorno social y global

La evolución de la tecnología ha producido una amplia gama de cambios y se prevé que continúe haciéndolo mucho más, tanto a nivel individual como en el plano organizacional y social.

La cultura organizacional, como decíamos, se ve influenciada por el entorno, tanto social como global. Dentro del entorno y en relación con las temáticas de formación y Recursos Humanos, es preciso resaltar el avance de la tecnología, en todos los ámbitos. Dichos avances tecnológicos devienen en nuevas formas de hacer las cosas y, además, en un cambio de los comportamientos de las personas (de todas, no solo de las nuevas generaciones). La idea se expresa en el gráfico siguiente.



En la figura precedente se puede apreciar la misma representación gráfica utilizada para lo que entendemos como “cultura organizacional”. La organización se encuentra rodeada por dos anillos: el entorno social, tanto nacional como regional, en el cual se incluyen leyes, valores y costumbres, y un entorno más alejado y amplio, como es el global. Este conjunto de elementos, a su vez, se ve influenciado por los avances tecnológicos en todas sus manifestaciones, desde nuevas formas de hacer las cosas –Industria 3.0, 4.0, etc.–, hasta los cambios en el comportamiento de las personas.

Estrategia y formación

Las organizaciones, de todo tipo, proyectan su visión de futuro, de manera estructurada o no, y a partir de ella definen estrategias para alcanzarla, planifican sus actividades, diseñan un camino a recorrer.

Las organizaciones cuentan con una *misión* y una *visión*, aunque no hayan puesto estos conceptos por escrito. Siempre hay una idea clara acerca de qué se quiere alcanzar, en qué dirección deben marchar los negocios o las actividades que se realicen.

Algunas definiciones necesarias:

- *Misión*. El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Expresa aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.
- *Visión*. La imagen del futuro deseado por la organización.
- *Estrategia*. Conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin (en el ámbito de las organizaciones, alcanzar los objetivos organizacionales).
- *Valores*. *Valores organizacionales*. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Las circunstancias cambian, muchas empresas se ven más afectadas por el contexto, otras por la tecnología, y también, en general, por los cambios políticos del país, la región y... el mundo.

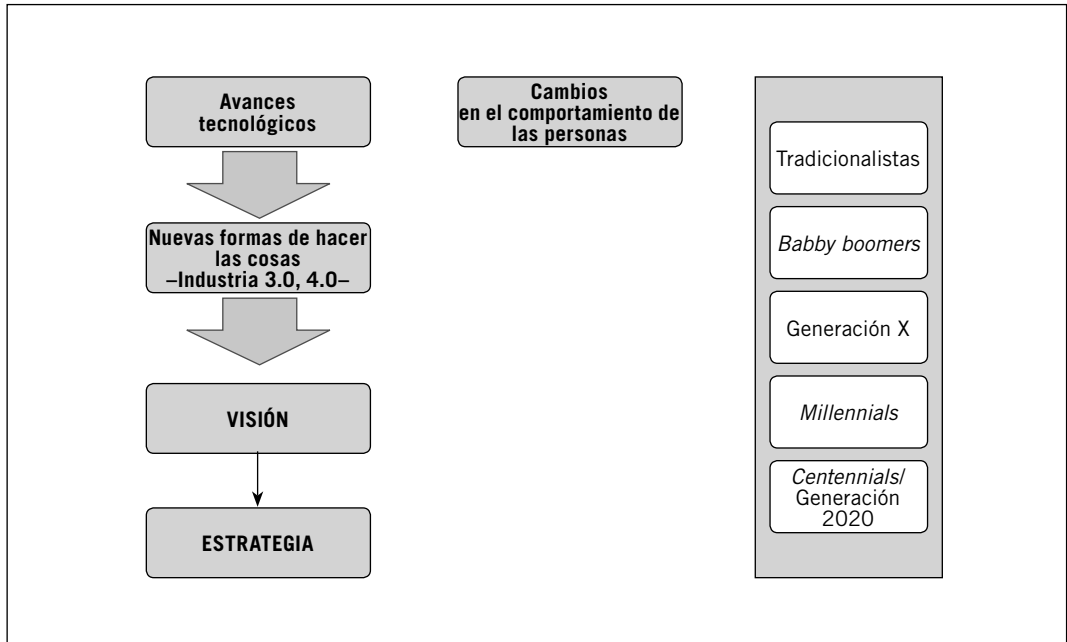
Se mencionó en párrafos previos la influencia de los avances tecnológicos en la cultura. Aquí se hará mención sobre cómo ciertos elementos del entorno ejercen influencia en los planes organizacionales.

Este efecto dependerá de cada empresa, de su actividad, del marco en el cual se desenvuelve la organización junto con otros factores propios y de terceros. Además, habrá que considerar de qué modo la tecnología modificará el corazón mismo de la actividad. Quizá se requieran nuevas maquinarias y procesos. Quizá será necesario modificar los equipos que gestionan la organización.

La *visión* de un modo u otro se ve afectada por cambios culturales de diferente tipo, desde la diversidad, la conciencia ambiental, hasta los cambios producidos por las migraciones y otros relacionados con los cambios culturales en su conjunto. ¿De qué modo? Hacer un listado de los cambios es muy difícil y siempre resultará incompleto. Desde los cambios producidos por la robótica hasta los devenidos por la incorporación de nuevos consumidores y/o por el cambio en su perfil. Desde el cambio de comportamientos (en las personas) hasta la forma de comunicarnos y un diferente soporte de la información.

Todo lo anterior redundará en modificaciones en el diseño de los productos que se ofrecen al mercado, en diferentes formas de comunicación de la organización con sus consumidores, en los canales de comercialización, en los caminos a seguir para ganar nuevos mercados, para llevar a cabo la logística, y muchos otros aspectos de importancia.

En la figura siguiente hemos resumido algunos de los conceptos expuestos.



Los avances tecnológicos producen nuevas formas de hacer las cosas. Entre “las nuevas formas de hacer las cosas” podríamos señalar Industria 4.0 como la más relevante. Desde ya, otros cambios podrían incluirse.

Industria 4.0. El concepto, también referenciado como *industria inteligente* (*smart factories*) o *ciberindustria*, representa una nueva manera de organizar los medios de producción. Aún no es una realidad consolidada y experimentada, sino un nuevo hito en el desarrollo industrial que podría marcar importantes cambios sociales en los próximos años, haciendo un uso intensivo de Internet y de las tecnologías de punta, con el fin primordial de desarrollar plantas industriales y generadores de energía más inteligentes y más respetuosos con el medio ambiente, y con cadenas de producción mucho mejor comunicadas entre sí y con los mercados de oferta y demanda.

Estos conceptos –Industria 3.0², Industria 4.0– no aplican a muchas empresas, que aún no han llegado a operar de acuerdo con los últimos avances tecnológicos;

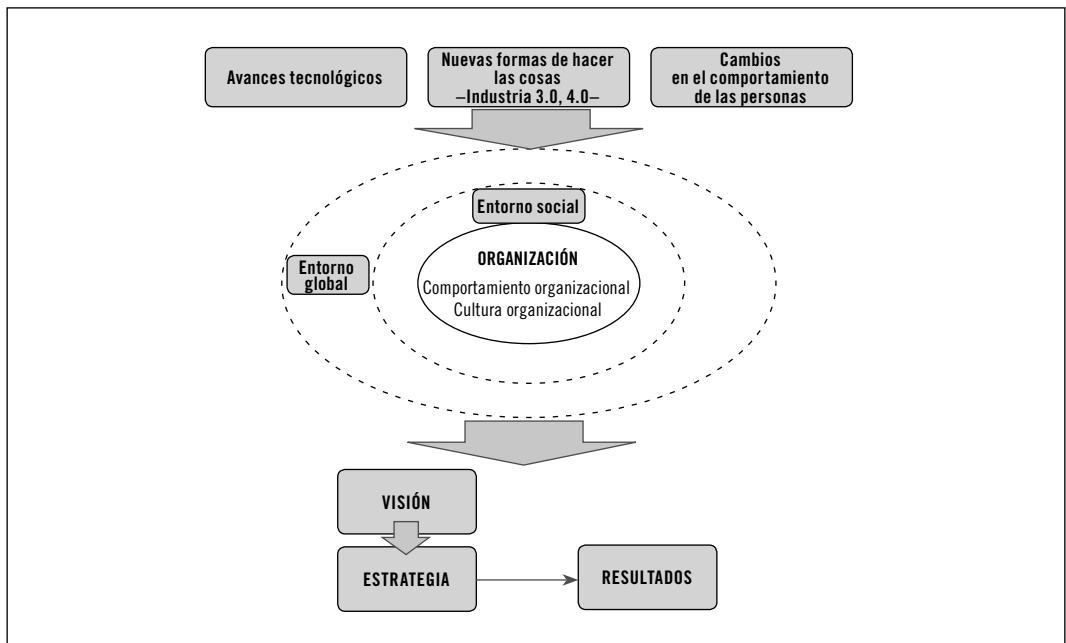
² Industria 3.0 o Tercera Revolución Industrial, también llamada Revolución científico-técnica o Revolución de la Inteligencia, es un concepto y una visión esbozada por Jeremy Rifkin. Se basa en la conjunción de la tecnología de comunicación de Internet y las energías renovables en el siglo XXI, lo cual ha dado lugar a la Tercera Revolución Industrial.

sin embargo, podrían llegar a hacerlo en algún momento. Para otras organizaciones, estos podrían ser factores que no les conciernan ni aún en el mediano plazo. No obstante, debemos conocerlos y considerarlos, al menos como hipótesis de trabajo.

En resumen, desde el rol de expertos en formación, son conceptos a tener en cuenta, ya que inciden en otros aspectos también mencionados en el gráfico precedente, como ser el cambio en el comportamiento de las personas, producto de las tecnologías, en especial la incorporación de las redes sociales, así como la existencia de las distintas generaciones, y cómo esta realidad se conecta con la organización y sus recursos humanos.

En resumen, las organizaciones, al definir su visión y estrategia consideran un conjunto de factores que inciden en su determinación, entre ellos, los aquí mencionados.

Definido el contexto de actuación, la organización en su conjunto y particularmente el área de Recursos Humanos –en lo atinente a la gestión de las personas– deberán considerar e incluir la estrategia fijada en todos los planos del accionar del sector, desde políticas hasta métodos y procedimientos de trabajo. Por lo tanto, los distintos subsistemas de Recursos Humanos deberán reflejar la estrategia para que todos los integrantes de la organización encaminen su accionar en esa dirección.



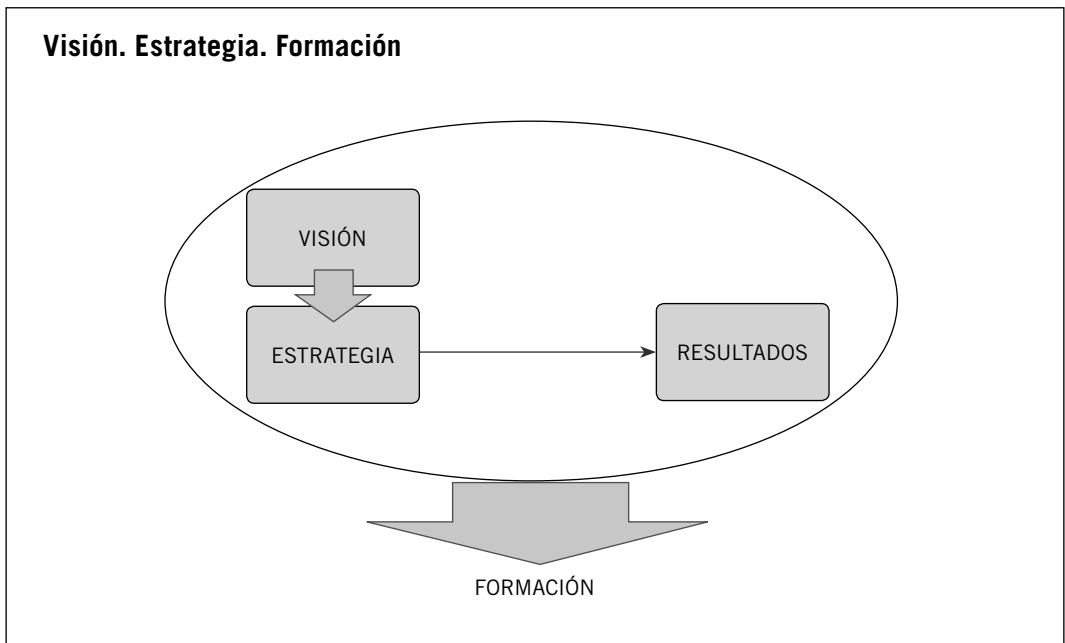
A modo de resumen de todo lo expuesto hasta aquí, se incluye la figura de la página anterior donde se muestra la interacción de todos los aspectos mencionados: Avances tecnológicos, Cultura organizacional y Visión y Estrategia.

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 aspectos de manera aislada. Están correlacionados y se retroalimentan entre sí.

Visión. Estrategia. Resultados. Formación

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. La idea se expresa en el gráfico siguiente.

Analizando la figura podemos observar que una vez fijada la visión y estrategia se obtendrán ciertos *resultados* (organizacionales), que podrán ser los esperados, o no. A su vez, hemos simbolizado a la organización utilizando un esquema de orga-



nigrama. Este representa tanto la estructura (organigrama) como otros elementos que conforman la organización, tales como edificios, maquinarias, métodos y procedimientos de trabajo, etc.

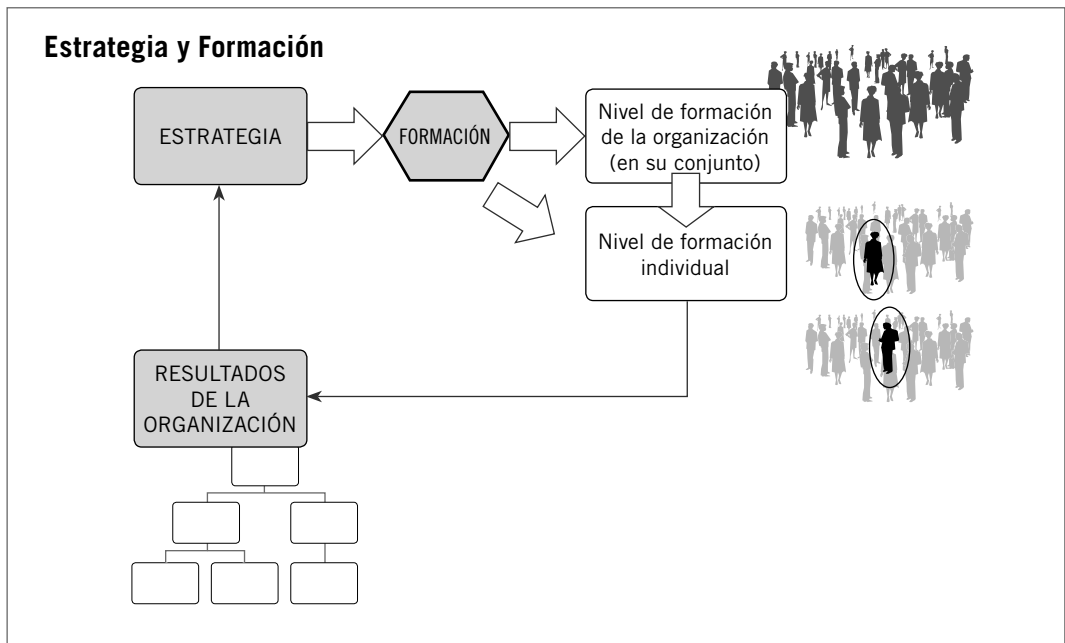
La organización cuenta, también, con personas que la integran, de todos los niveles, quienes poseen un conjunto de características. Hemos citado las más relevantes: competencias, conocimientos, experiencia. Si las competencias, conocimientos y experiencia de los distintos integrantes son los adecuados para alcanzar la estrategia, la organización estará más cerca de lograr los resultados esperados.

Esta última definición es clave, y nos referiremos a esta cuestión en el desarrollo de los distintos temas que se verán en esta obra.

Lo expresado conceptualmente hasta aquí es sencillo, y responde al sentido común: si deseo alcanzar un cierto resultado, en cualquier ámbito, debo poseer aquello necesario para alcanzarlo.

Sin embargo, en materia de formación, pareciera no ser tan claro y su aplicación no siempre se verifica, por razones diversas.

Retomemos una frase expuesta en párrafos anteriores: “Si las competencias, conocimientos y experiencia de los distintos integrantes (de la organización) son los adecuados para alcanzar la estrategia, la organización estará más cerca de lograr los resultados esperados”.



Para alcanzar la estrategia será necesaria una serie 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 que la integran (a nivel individual) permitirán lograr ciertos resultados, los cuales deben ser cotejados con la estrategia que se ha definido alcanzar.

Este esquema será el que se tendrá en mente a lo largo de los ocho capítulos que conforman esta obra.

La relación entre cultura y estrategia organizacional

La cultura organizacional forma parte de los elementos que usualmente se consideran para la definición de la misión, la visión y los planes estratégicos resultantes. En ocasiones se realizan mediciones para conocerla más en profundidad. Al definir modelos de competencias, con frecuencia se consideran competencias que, además de permitir alcanzar la estrategia, también permitan accionar a fin de lograr la cultura deseada.

En párrafos previos se analizaron los distintos factores que inciden en la cultura organizacional, entre ellos el entorno social más cercano al ámbito donde se de-

