

RECURSOS HUMANOS



Martha Alles



FORMACIÓN EN LA PRÁCTICA



GRANICA

Capacitación y desarrollo mirando un mundo por venir

VOLUMEN

2

Sobre este libro

Formación en la práctica

El mundo requerirá cambios profundos en muchos aspectos, también acerca de cómo encarar la formación de los integrantes de las organizaciones, de cara al futuro, apunta **Martha Alles** en la presentación del libro.

Formación en la práctica, como su nombre lo anticipa, es una obra destinada a servir de guía y consulta para planear, tomar decisiones y diseñar actividades formativas, proponiendo nuevos enfoques y contenidos. Este libro es complementario —y, a la vez, independiente— de la obra de la autora: **Formación Capacitación Desarrollo**.

Está compuesto por apartados cortos, y el recorrido de temas comienza con algunos aspectos generales sobre las actividades formativas, qué hacer y qué no en materia de formación. Luego explica las buenas prácticas que se recomiendan, en especial para el diseño de dichas actividades. Finalmente, dedica un número relevante de apartados a los jefes, considerando la relación «jefe-colaborador» como la fuente principal de éxitos y fracasos en organizaciones de todo tipo. A modo de cierre, los dos últimos apartados abordan cuestiones de control y evaluación de resultados.

El libro, por su enfoque, ayudará a repensar los diversos temas organizacionales, respondiendo la pregunta ¿estamos haciendo las cosas bien? Así, seguramente resultará orientador para los interesados en formación y, también, en liderazgo y en lo que respecta al rol de los jefes, de todos los niveles.

Formación en la práctica es una obra destinada a un amplio espectro de interesados: la máxima conducción de las organizaciones, los especialistas en Recursos Humanos encargados de la preparación de planes de formación — internamente y como consultores externos— y, en el ámbito académico, tanto para profesores como alumnos.

Índice

[Sobre este libro](#)

[Presentación](#)

[Formación. En la práctica](#)

[Formación](#)

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? ¿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 7: [*Comenzando por el principio. Buenas prácticas en 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 11: [*Aprender puede no ser aburrido. Diseño de una actividad sobre conocimientos*](#)

Apartado 12: [*¡Geografía también! Diseño de una actividad sobre conocimientos*](#)

Apartado 13: [*Crecer es posible*](#)

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

Apartado 15: *Plan anual para un colectivo de profesionales de la misma especialidad*

Apartado 16: *Pensando en los clientes*

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 20: *Formación para alcanzar la estrategia*

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

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 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*

Apartado 29: *Indicadores de gestión sobre Formación*

Apartado 30: *Formador de formadores. Diseño e implementación*

Unas palabras sobre la autora

Biblioteca Martha Alles por temas

Libro relacionado: *Formación. Capacitación. Desarrollo*

Alles, Martha Alicia

Formación en la práctica : capacitación y desarrollo mirando un mundo por venir / Martha Alicia Alles.-1a ed .-Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica, 2020.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-8358-23-9

1. Capacitación Profesional. I. Título.

CDD 658.301

Fecha de catalogación: Mayo de 2020

© 2020 by Ediciones Granica S.A.

Coordinación de la serie Martha Alles: Gabriela Scalamandré

Diseño de tapa: Juan Pablo Olivieri

Conversión a eBook: Daniel Maldonado

www.granicaeditor.com

GRANICA es una marca registrada

ISBN 978-987-8358-23-9

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

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

Ediciones Granica

© 2018 by Ediciones Granica S.A.

www.granicaeditor.com

ARGENTINA

Ediciones Granica S.A.

Lavalle 1634 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina

granica.ar@granicaeditor.com

atencionaempresas@granicaeditor.com

Tel.: +54 (11) 4374-1456 Fax: +54 (11) 4373-0669

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Calle Industria N° 82

Colonia Nextengo-Delegación Azcapotzalco

Ciudad de México-C.P. 02070 México

granica.mx@granicaeditor.com

Tel.: +52 (55) 5360-1010. Fax: +52 (55) 5360-1100

URUGUAY

granica.uy@granicaeditor.com

Tel: +59 (82) 413-6195 FAX: +59 (82) 413-3042

CHILE

granica.cl@granicaeditor.com

Tel.: +56 2 8107455

ESPAÑA

granica.es@granicaeditor.com

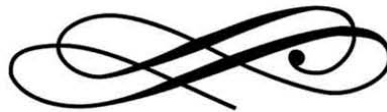
Tel.: +34 (93) 635 4120

Martha Alicia Alles

Formación En la práctica

Formación. Capacitación. Desarrollo.

Mirando un mundo por venir



Buenos Aires - México - Montevideo - Santiago - España

Presentación

Formación. En la práctica

Por qué una obra destinada a Formación “en la práctica”

Hasta ahora había publicado varias obras en torno a temas de Formación. Sin embargo, siempre pensé que faltaba una, especial. El resultado de ese razonamiento han sido... dos obras. Juntamente con el libro que tiene en sus manos, hemos publicado recientemente *Formación. Capacitación. Desarrollo*, una obra de tipo conceptual, con todo lo que hay que saber sobre la cuestión. En ella podrá leer acerca de cómo diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando hacia las décadas de 2030/2040. Allí se brinda un enfoque completo, que refleja las nuevas tendencias y, al mismo tiempo, abarca 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, es decir, un especialista de Recursos Humanos que atiende, además de la Formación, otras cuestiones acerca de la gestión de personas.

La Formación, en el ámbito de las organizaciones, presenta sus propias particularidades, ciertas características diferenciales, que deberán ser consideradas.

Quizá se pregunte... *Formación. En la práctica*: ¿por qué el título del presente volumen enfatiza la Formación “en la práctica”? La razón es que el libro está pensado para provocar que el lector entre en acción, ponga manos a la

obra, a través de reflexiones y casos prácticos en los cuales pueda inspirarse. El mundo por venir requerirá cambios profundos en muchos aspectos, también en cómo encarar la Formación, de cara al futuro, incorporando nuevas realidades. Ese ha sido el foco de mi trabajo.

Formación. En la práctica presenta al lector una mirada diferente sobre temas organizacionales. El análisis de cuestiones diversas junto con una forma de abordarlas desde las buenas prácticas. Como su nombre anticipa, la obra fue pensada para convertirse en un material de apoyo y consulta para planear, tomar decisiones y diseñar actividades formativas, con nuevos enfoques y contenidos, para una mejor consecución de los resultados esperados. El lector encontrará aquí una guía completa y abarcativa para convertir necesidades organizacionales en planes concretos.

La formación en conocimientos y el desarrollo de competencias son aspectos con los cuales estamos conectados a diario. Sin embargo, no siempre encontramos la mejor solución para resolver los desafíos y cambios constantes que nos plantea el contexto actual, de cara al futuro, en todos los casos.

En resumen, las organizaciones definen sus planes de mediano y largo plazo sobre la base del 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 cuentan y, eventualmente, podrán 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 de competencias, para alcanzar los planes estratégicos, los objetivos. La formación siempre debe planearse de cara al futuro.

Cómo leer *Formación. En la práctica*

Este libro podrá leerse, desde la página 1 hasta el final, como cualquier libro convencional. También, el lector podrá elegir uno o varios apartados, según su interés particular. Esta concepción de la obra ha implicado un reto adicional. Si bien la he escrito siguiendo un hilo conductor, un cierto orden, al mismo tiempo me he preocupado por que cada apartado sea, de alguna manera, independiente, autónomo. Espero haberlo logrado.

En esta línea de ideas, me vino a la mente una cuestión relacionada con las lecturas parciales. Los profesores, con frecuencia, indican a sus alumnos leer al “autor X, capítulos números tal o cual”. Muchas veces me he preguntado la razón, si será porque los otros capítulos no interesan o, quizá, el profesor no desea ser identificado con un autor en particular, o tal vez por algún otro motivo... En cualquier caso, también me pregunto si cada autor, al realizar su trabajo, habrá pensado que a veces su libro será leído parcialmente... Me planteo esta cuestión con frecuencia, en relación con mis propios libros, en especial los que son usados como textos universitarios.

Como es de público conocimiento, mi esposo, Juan Carlos Cincotta, es el primer lector de todos mis trabajos, casi un cómplice de todas mis locuras -no tan locas, por cierto- y proyectos. Cuando le conté acerca de este libro y sus apartados le dije: “hay un hilo conductor, quizá no muy evidente”. Comienzo con temas “generales” sobre las actividades formativas, qué hacer y qué no. Luego, me concentro en explicar las buenas prácticas para el diseño de actividades formativas para, casi sobre el final, destinar un número relevante de apartados a los jefes. Esto último por dos cuestiones igualmente importantes. Primero, considero la relación “jefe-colaborador” como la fuente principal de éxitos y fracasos, en organizaciones de todo

tipo. Además, las organizaciones destinan la mayor parte de sus planes de Formación a temas de liderazgo o similares, no siempre enfocados a resolver las cuestiones de fondo. A modo de cierre, los dos últimos apartados están dirigidos a cuestiones de control y resultados.

Al escribir cada apartado lo hice siguiendo una suerte de método improvisado para la ocasión. Me planteé la idea que quería desarrollar (en cada apartado), traté de que cada uno tenga “inicio, desarrollo y final” para darle una cierta autonomía de lectura sin olvidar, en ningún caso, que *Formación. En la práctica* es un libro íntimamente relacionado, podríamos decir que “complementario”, al mencionado al inicio: *Formación. Capacitación. Desarrollo*. Adicionalmente, los apartados están relacionados entre sí, conectados de algún modo, como se explicará más adelante.



Preguntas y respuestas a preguntas frecuentes

¿Qué son las secciones Q&A, incluidas en algunos apartados?

Con frecuencia participo en foros de distinta índole, conferencias... y también recibo preguntas diversas a través de las redes sociales. Estas últimas, una maravillosa manera de estar conectada con personas de cualquier lugar del mundo, de manera instantánea y constante. En esta interacción con públicos muy diversos recibo todo tipo de comentarios, consultas y preguntas.

Muchas de ellas dan origen a las reflexiones que publico a menudo en mi blog (www.lamiradademartha.com) y, también, me han servido para la preparación de esta sección. En este caso he seleccionado aquellas dudas o dilemas más interesantes, que consideré que servirían para destacar o enfatizar algún concepto complejo. Me pareció excesivo incluir una sección con preguntas frecuentes en todos los apartados, por lo cual decidí hacerlo en un tercio de ellos; así, el lector encontrará Q&A en diez apartados, los números 7, 8, 9, 10, 13, 19, 22, 25, 29 y 30.

Formuladas estas consideraciones, señalaré algunas conexiones posibles entre los apartados, según diferentes miradas e interesados potenciales.

Un comentario adicional: en los gráficos que se presentan a continuación, los apartados serán mencionados una vez o más, ya que podrán formar parte de más de una clasificación.

Para analizar temas organizacionales en su conjunto, por ejemplo, desde la mirada del número 1 de la organización

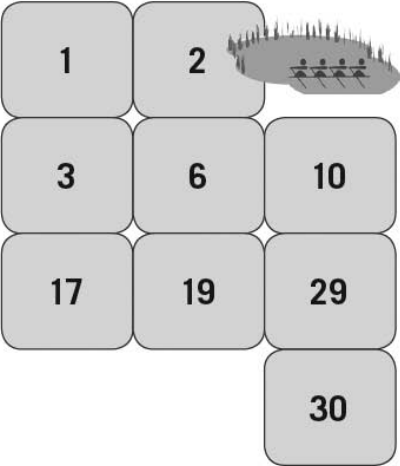
El número 1 de la organización junto con el número 1 de RRHH deberán contemplar diversos aspectos relacionados con la formación y el desarrollo del personal. Por decirlo de algún modo, reflexionar, preguntarse, acerca de cómo realizamos las actividades formativas.

En este conjunto de apartados se tratan diversas cuestiones, en especial –como se indica en el título de la figura– para reflexionar acerca de cómo se están realizando las actividades formativas.

Las organizaciones, en todos los casos –aun aquellas que disponen de recursos cuantiosos–, tienen presupuestos limitados para la formación del personal. Por eso, siempre algo habrá que dejar de lado, una necesidad no cubierta, y es por ello que siempre será necesario priorizar.

Entre otros temas de interés, en el listado de la figura siguiente se incluyen indicadores de gestión. En resumen, invertir bien será un aspecto relevante para tener en cuenta.

Para reflexionar sobre cómo realizamos las actividades formativas



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? ¿Es un mito?
Apartado 6. ¿Somos útiles proponiendo la formación adecuada, o llamamos al propalador de creencias?
Apartado 10. Factores a tener en cuenta para alcanzar alta efectividad y eficacia
Apartado 17. Definir necesidades a través de talleres
Apartado 19. Formación después de mediciones específicas
Apartado 29. Indicadores de gestión sobre Formación
Apartado 30. Formador de formadores. Diseño e implementación


Para los responsables de Formación interesados en la preparación del Plan de Formación

En mis obras me refiero con frecuencia a las buenas prácticas, en todos los aspectos, acerca de cómo detectar

necesidades, para planear y diseñar actividades formativas, para medir el desarrollo, etc. Usar herramientas fiables y de probada eficacia será siempre clave.

Desde la mirada del especialista en Formación, será posible enfocarse en un conjunto de aspectos y detalles, para así lograr diseños efectivos y eficaces.

A lo largo de mi obra, en todos los casos, se realiza una distinción entre conocimientos y competencias. En Formación esta separación será fundamental, dado que los conocimientos se aprenden de una manera particular, y el desarrollo de competencias se logra a través de un camino diferente al del aprendizaje de conocimientos. Esta diferencia se verá reflejada en el diseño de las actividades formativas.

Actividades formativas. Buenas prácticas		
2	6	
7	8	9
10	17	18
	19	22

Apartado 2. Estrellas fugaces, ¿sí o no? *After office, outdoors*, convivios y demás

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

Apartado 7. Comenzando por el principio. Buenas prácticas en 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 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

Diseño y más diseño. Conocimientos. Competencias

5	7	
11	12	13
14	20	21
	25	26

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

Apartado 7. Comenzando por el principio. Buenas prácticas en Formación

Apartado 11. Aprender puede no ser aburrido. Diseño de una actividad sobre conocimientos

Apartado 12. ¡Geografía también! Diseño de una actividad sobre conocimientos

Apartado 13. Crecer es posible

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

Apartado 20. Formación para alcanzar la estrategia

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

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?

Continuando con los expertos y responsables en Formación, en ocasiones será necesario mezclar distintos tipos de actividades formativas, para implementar planes anuales combinando aprendizaje de conocimientos y desarrollo de competencias. También se deberá medir las capacidades de las personas antes de que asistan a las actividades formativas, entre otras opciones. Los casos prácticos ayudan a comprender mejor estas cuestiones.

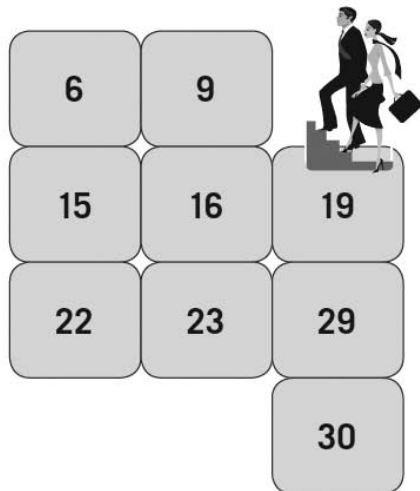
Como responsables en materia de Formación, asimismo será importante reflexionar sobre indicadores de gestión junto con los beneficios de implementar diseños estandarizados, como el método *Formador de formadores*.

Como se mencionó en páginas previas, ambos apartados también serán de interés para el número 1 de la organización y el número 1 de RRHH.

En los gráficos utilizados para una mejor explicación de la interconexión de temas y contenidos, los apartados han sido mencionados una vez o más, formando parte de más de una clasificación.

Combinar buenas prácticas.

Conocimientos. Competencias. Planes a corto y mediano plazo



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

Apartado 9. Reconocer necesidades y priorizarlas

Apartado 15. Plan anual para un colectivo de profesionales de la misma especialidad

Apartado 16. Pensando en los clientes

Apartado 19. Formación después de mediciones específicas

Apartado 22. Formación combinando medición de capacidades y Codesarrollo

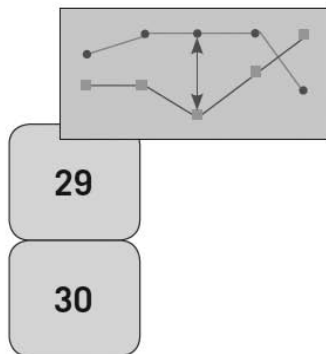
Apartado 23. Formación para la alta gerencia

Apartado 29. Indicadores de gestión sobre Formación

Apartado 30. Formador de formadores. Diseño e implementación

Con la mirada en...

Resultados. Control. Auditoría



Apartado 29. Indicadores de gestión sobre Formación

Apartado 30. Formador de formadores. Diseño e implementación

Para repensar los temas organizacionales en materia de Formación: ¿estamos haciendo las cosas bien?

Las organizaciones de todo tipo (actividad y tamaño) siempre tendrán una visión de futuro y una estrategia para alcanzarla. Adicionalmente, con frecuencia, se ven frente a la necesidad de encarar cambios profundos, como aquellos que implican una nueva cultura.

Esto podrá estar originado tanto por razones propias como por las nuevas realidades que nos plantea el contexto actual y el mundo por venir. La idea se expresa en la figura siguiente, mencionando aquellos apartados para pensar y repensar acerca del futuro y la formación necesaria para enfrentarlo.

El futuro previsto, alcanzar la visión y la estrategia, el cambio cultural y las

nuevas realidades son aspectos que ejercerán una influencia fuerte sobre la conducción de la organización. Por otra parte, la conducción, al mismo tiempo, ejercerá a su vez una fuerte influencia sobre estos factores.

En este juego de influencias, el CEO, los directivos, gerentes, jefes y colaboradores tendrán un rol de alta relevancia. Por lo cual el último conjunto de apartados de este libro se referirá a esta cuestión.

Visión. Estrategia. Cambio cultural.
Nuevos contextos y realidades



- Apartado 1. De ayer a mañana. Difícil y posible a la vez
- Apartado 4. Diversidad, discriminación y otras cuestiones
- Apartado 5. Nuevas generaciones, inmediatez, lenguaje y otras cuestiones en relación con Formación
- Apartado 20. Formación para alcanzar la estrategia
- Apartado 21. Formación y cambio cultural. Lograr la cultura deseada
- 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 27. Problemas entre jefes y colaboradores
- Apartado 28. Programas para jefes. Distintas temáticas

Para aquellos preocupados en el liderazgo y en el rol de los jefes, de todos los niveles

Como comentáramos en páginas previas, hemos destinado una parte importante de la obra a temas relacionados con jefes y colaboradores. Recordemos que el término *jefe* incluye al CEO y al dueño de la empresa (cuando está al frente de ella). A su vez, el término *colaborador* incluye, también y con frecuencia, a altos directivos que reportan a otros directivos de nivel superior.

El conjunto de apartados es amplio, y abarcan desde la consideración de cuestiones frecuentes en las tareas de Formación, hasta planes anuales para el desarrollo de jefes y una amplia gama de posibles actividades formativas, tanto para la adquisición de conocimientos como para el desarrollo de competencias.

Jefes y colaboradores.
Los protagonistas

Diagram illustrating the relationship between bosses and collaborators, showing a grid of 12 numbered boxes (2-28) and two icons: 'Jefe' (Boss) and 'Colaborador' (Collaborator).

Apartado 2. Estrellas fugaces, ¿sí o no? *After office, outdoors*, convivios y demás

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

Apartado 4. Diversidad, discriminación y otras cuestiones

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

Apartado 20. Formación para alcanzar la estrategia

Apartado 23. Formación para la alta gerencia

Apartado 24. Formación para todos los niveles de conducción

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

En las organizaciones. Múltiples interesados en Formación

Las cuestiones relacionadas con Formación –así como con muchos otros temas de la disciplina Recursos Humanos– 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.

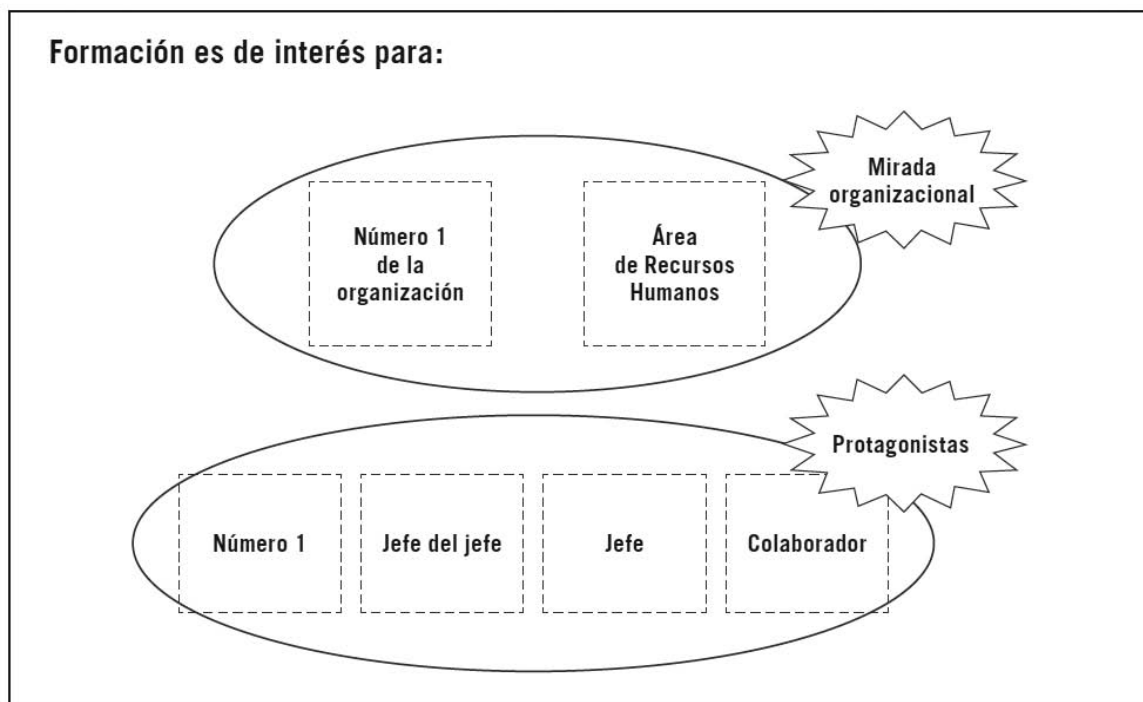
Adicionalmente, las personas y su formación son temas de agenda del número 1, como también de los responsables de Recursos Humanos. En el día a día, el tema también podrá ser considerado desde dos miradas: la del jefe y la del colaborador.

Si bien no ha sido mencionado especialmente, los sindicatos y agrupaciones gremiales de todo tipo deberían tener el foco en la formación de sus representados.

En el gráfico siguiente se desea enfatizar las diferentes miradas que existen frente a la capacitación en su conjunto

e, incluso, al analizar un programa de Formación en particular. En la parte superior de la figura se grafica cómo 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, así como otros aspectos que se verán 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.

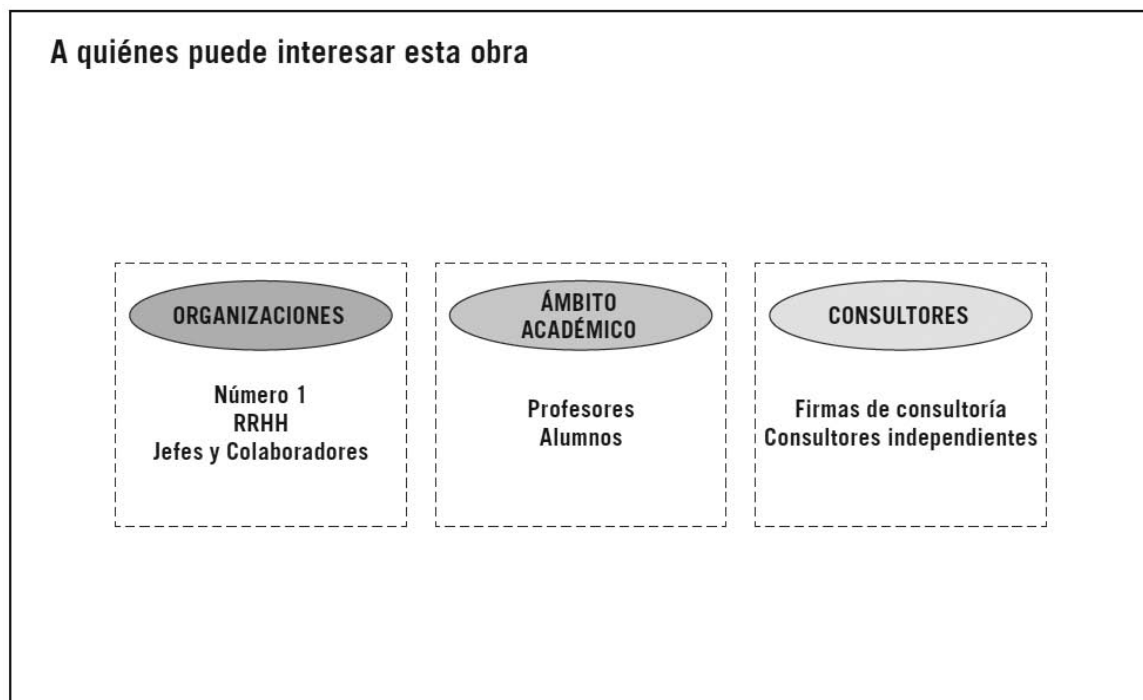


A quiénes va dirigida esta obra

Diversos integrantes de la comunidad manifiestan interés en la temática de Formación. Desde una mirada organizacional, interesa a todas las personas, a partir de 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 a estudiosos de diferentes ámbitos académicos, tanto profesores como alumnos.

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



A los profesores, alumnos e interesados en general les sugerimos tener presente que los distintos aspectos tratados en los 30 apartados que componen este trabajo podrán ser considerados como la parte práctica de uno o varios de los capítulos de la obra *Formación. Capacitación. Desarrollo*.

Contenido de la obra

Esta obra la he pensado con un formato distinto a otras que he publicado. En lugar de capítulos extensos, decidí

organizar los contenidos en un mayor número de componentes que denomino “apartados”.

Para una guía adicional, incluí una tabla en la cual el lector podrá, rápidamente, saber “*qué podrá encontrar en cada uno de los apartados*”, y que se presenta con este mismo título.

El lector podrá hallar los aspectos conceptuales - relacionados con todos los apartados mencionados precedentemente- en los 8 capítulos de la obra *Formación. Capacitación. Desarrollo*¹. En ella, capítulo por capítulo, se indica tanto a profesores como a interesados en general la manera de utilizar algunos o todos los apartados, para llevar a la acción los temas considerados en cada uno. La obra mencionada se completa con varios anexos que podrán interesar al lector: *I. Aprendizaje de adultos. Principales referentes, II. Cómo tratan la temática de Formación otros autores, III. Resultados de una investigación realizada en Argentina y IV. Glosario de términos*. Por último, la Bibliografía es común a ambas obras.

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

Formación

En la práctica

Qué podrá encontrar en cada uno de los apartados

Una breve descripción de la idea principal que se incluye en cada apartado.

Número de apartado	Título	Una reflexión/caso práctico acerca de
1	De ayer a mañana. Difícil y posible a la vez	La formación deberá ser siempre de cara al futuro. Aun frente a la necesidad de resolver problemas actuales.
2	Estrellas fugaces, ¿sí o no? <i>After office, outdoors, convivios</i> y demás	Ciertas actividades que se consideran formativas, en especial para el desarrollo de competencias, aun siendo agradables e interesantes, no permiten alcanzar los objetivos deseados en materia de aprendizaje y desarrollo.
3	Felicidad en el trabajo. ¿Es posible? ¿Es un mito?	La felicidad no se enseña. Sin embargo, será posible hacer muchas cosas para alcanzar un grado de satisfacción alto en todos los integrantes de la organización.
4	Diversidad, discriminación y otras cuestiones	Algunos temas que no son estrictamente nuevos requieren una atención especial. Uno de ellos es el respeto a la diversidad. También las buenas prácticas para evitar la discriminación.
5	Nuevas generaciones, inmediatez, lenguaje y otras cuestiones en	Las diferentes generaciones en el ámbito laboral, y algunas de sus características más relevantes, inciden en el día a día, en la forma de hacer las cosas, en la relación jefe-colaborador y, también, en el lenguaje que se utiliza. Todas estas

	relación con Formación	cuestiones deberán ser consideradas en el diseño de las actividades formativas.
--	------------------------	---

Número de apartado	Título	Una reflexión/caso práctico acerca de
6	¿Somos útiles proponiendo la formación adecuada, o llamamos al propalador de creencias?	La gran variedad de ofertas formativas confunde a quien debe contratar servicios de Formación. Aplicar buenas prácticas, en todos los aspectos, permitirá alcanzar los resultados esperados en materia de Formación.
7	Comenzando por el principio. Buenas prácticas en Formación	Una recorrida por los distintos métodos para el desarrollo de personas: dentro del trabajo, fuera del trabajo y el autodesarrollo. Incluye una breve descripción del método Codesarrollo. Sobre el final, este apartado incluye una sección <i>Q&A</i> , de preguntas frecuentes.
8	Continuando con las buenas prácticas: Herramientas y Formación	El manejo experto implica conocer acerca de todas las herramientas de Recursos Humanos. Se enumeran las distintas herramientas relacionadas con Formación. Sobre el final, este apartado incluye una sección <i>Q&A</i> , de preguntas frecuentes.
9	Reconocer necesidades y priorizarlas	Diversos caminos permitirán una adecuada detección de necesidades de Formación. Luego, será importante priorizarlas. Sobre el final, este apartado incluye una sección <i>Q&A</i> , de preguntas frecuentes.
10	Factores a tener en cuenta para alcanzar alta efectividad y eficacia	La impartición efectiva de actividades formativas implica, siempre, un desafío. Un aspecto clave será, ante cada actividad, separar el diseño de la impartición. Por un lado, el diseño debe ser realizado por un experto. Por otro, se debe contar con instructores entrenados, con ciertas características para desempeñar el rol y,

		además, que conozcan adecuadamente la temática a impartir.
--	--	--

		Sobre el final, este apartado incluye una sección <i>Q&A</i> , de preguntas frecuentes.
--	--	---

Número de apartado	Título	Una reflexión/caso práctico acerca de
11	Aprender puede no ser aburrido. Diseño de una actividad sobre conocimientos	<p>Una explicación detallada del método Codesarrollo junto con indicaciones para lograr el mejor diseño de las actividades a realizar.</p> <p>Distintos tipos de Codesarrollo, interno y abierto. Para finalizar, los aspectos más salientes en el diseño de un taller de Codesarrollo para el aprendizaje de conocimientos. Ejemplo práctico: <i>Dictamen de Auditoría</i>.</p>
12	¡Geografía también! Diseño de una actividad sobre conocimientos	<p>Continuando con el apartado anterior, los aspectos más salientes en el diseño de un taller de Codesarrollo para el aprendizaje de conocimientos. Ejemplo práctico: <i>Río Paraná</i>.</p>
13	Crecer es posible	<p>Las competencias pueden ser innatas y, también, desarrollarse.</p> <p>Una explicación breve sobre el desarrollo de competencias.</p> <p>Sobre el final, este apartado incluye una sección <i>Q&A</i>, de preguntas frecuentes.</p>
14	Cambiar a través de la acción. Diseñar una actividad que permita cambiar comportamientos. Desarrollar competencias	<p>El aprendizaje efectivo implica la puesta en práctica de los conocimientos y competencias.</p> <p>Continuando con el apartado anterior, se brinda una explicación detallada junto con los aspectos más salientes en el diseño de un taller de Codesarrollo para el desarrollo de una competencia. Ejemplo práctico: Orientación al cliente interno y externo.</p>
15	Plan anual para un colectivo de profesionales de la misma especialidad	<p>La formación de un grupo de personas plantea, con frecuencia, considerar necesidades diferentes que deben ser encaradas en simultáneo. Para ello se proponen planes anuales (o por un período de tiempo determinado) combinando el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo</p>

		de competencias. Ejemplo práctico: Plan anual para auditores.
--	--	---