

Codesarrollo.

Una nueva forma de aprendizaje

Para alcanzar la estrategia organizacional

Coordinación
de la serie Martha Alles
Gabriela Scalamandré

Diseño de tapa
MVZ Argentina

MARTHA ALICIA ALLES

Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje

Para alcanzar la estrategia organizacional

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2009 by Martha Alles S.A.

© 2009 by Ediciones Granica S.A.

B U E N O S A I R E S Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3° G
C 1048 AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456
Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

M É X I C O Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1° de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

S A N T I A G O Ediciones Granica de Chile S.A.
Padre Alonso Ovalle 748
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

M O N T E V I D E O Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: +5982-712-4857 / 712-4858
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

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

ISBN 978-950-641-549-5

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia
Codesarrollo : Una nueva forma de aprendizaje . - 1a ed. - Buenos Aires :
Granica, 2009.
360 p. ; 23x17 cm.

ISBN 978-950-641-549-5

1. Organizacines. 2. Recursos Humanos.
CDD 651.3

Índice

Presentación	11
Capítulo 1	
Desarrollo de personas fuera del trabajo	23
– Introducción a las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos	25
– Los distintos métodos para el desarrollo de personas	30
– Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo	34
– La formación en el ámbito de las organizaciones	43
– Las bases del aprendizaje de adultos	47
– La espiral creciente y el proceso de aprendizaje	52
– Aprendizaje inteligente y no aprendizaje	56
Capítulo 2	
Las buenas prácticas en formación	65
– ¿Por qué existen las buenas y malas prácticas?	67
– Una investigación realizada en Argentina	68
– La función de la formación en las organizaciones y su relación con la estrategia organizacional	77
– Algunos comentarios adicionales sobre buenas prácticas en formación	83
– Un concepto para no olvidar	86
– La necesidad de medir las capacidades de los participantes como un paso previo a la formación	88
Capítulo 3	
Modelo organizacional de formación	95
– ¿Por qué plantear un <i>modelo organizacional de formación</i> ?	97
– Necesidades. Su detección contemplando la estrategia y las personas	99
– Diseño. Adecuado y que induzca al autodesarrollo	116
– Implementación. Incorporando a toda la organización	120
– Evaluación de resultados. Criterios e indicadores de gestión con mirada estratégica	123
– Auditoría. El modelo de formación en su conjunto puede y debe ser auditado	130

Capítulo 4

El codesarrollo es un método de aprendizaje	141
– Nuestra propuesta: el método de codesarrollo	143
– Distintos tipos de codesarrollo	164
– Codesarrollo abierto para conocimientos y competencias. Diferentes grados de eficacia	167
– Codesarrollo interno. Las necesidades surgen de mediciones específicas	170
– Taller de codesarrollo. Su preparación	174
– Presentar el tema y poner en juego el conocimiento/competencia. Pasos 1 y 2	176
– Reflexión y autoevaluación. Paso 3	179
– Plan de acción. Paso 4	185
– Seguimiento. Paso 5	190

Capítulo 5

Codesarrollo. La importancia del diseño	201
– Cómo hacer un buen diseño	203
– Quién puede ser un buen instructor	209
– El rol del diseño	214
– El rol del facilitador en las actividades organizacionales	218

Capítulo 6

Caminos para poner en práctica el codesarrollo	223
– Cómo poner en práctica el codesarrollo	225
– Cómo mezclar formación en conocimientos y competencias	228
– Ejemplos prácticos sobre cómo combinar formación en conocimientos y competencias	232
– Ejemplos prácticos sobre cómo combinar codesarrollo (conocimientos y/o competencias/valores) con otras buenas prácticas de Recursos Humanos ..	243
– Seguimiento eficaz y el segundo taller de codesarrollo sobre la misma temática	246
– Cómo medir la inversión en codesarrollo	

Capítulo 7

Codesarrollo, estrategia y cambio cultural	259
– Formación en función de los planes estratégicos	261
– Formación y cambio cultural. Cómo lograr la cultura deseada	263
– ¿Cuándo las organizaciones se ven frente a la necesidad de un cambio cultural?	267

- Otros programas organizacionales que deben relacionarse con la estrategia y el cambio cultural 274
- Problemas más frecuentes en las organizaciones en relación con la formación .. 277
- Cómo encarar la formación a través de codesarrollo para alcanzar la estrategia y/o accionar sobre la cultura organizacional 281

Anexos

- Anexo I. Glosario 293
- Anexo II. Cómo tratan la temática de formación otros autores 309
- Anexo III. Libros de Martha Alles sobre formación y desarrollo de personas .. 327
- Anexo IV. Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje* 333

Bibliografía 345

Unas palabras sobre la autora 353

Guía de lecturas 355

Presentación

El talento es escaso y debe desarrollarse, esta es una temática del siglo XXI. Para accionar sobre él, el talento debe dividirse en los elementos que lo componen; por lo tanto, para el desarrollo de talentos debe trabajarse en una doble vía: sobre las competencias y los conocimientos. En este libro nos ocuparemos de ambos aspectos. *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje* se refiere a un método de aprendizaje eficaz y efectivo tanto para la adquisición de conocimientos como para el desarrollo de competencias.

La presente obra está destinada, en especial, a las organizaciones, sin importar de qué tipo o tamaño sean. Sin embargo, el codesarrollo, como método de aprendizaje, puede ser aplicado a actividades educativas de cualquier índole, aunque el tema no sea tratado aquí.

La formación, bajo el método de codesarrollo como se sugiere en esta obra, o bajo cualquier otra, debe ser un camino para alcanzar la estrategia. Con esta perspectiva, la formación será una inversión (no un gasto), la formación será un tema de negocios o relacionado con la actividad central de la organización (*core business*). Por lo tanto, importará a la máxima conducción. Cuando el responsable de Recursos Humanos maneja su área y, dentro de ella, *Formación*, como se ha descrito, agrega valor a su gestión.

La temática que nos ocupa tiene una estrecha relación con los programas organizacionales para el desarrollo de personas por lo cual se ha dedicado una obra específica que fue preparada al mismo tiempo que esta, denominada *Construyendo talento*. Es decir, se analizaron e investigaron los temas en conjunto, para luego separarlos en dos trabajos, cada uno con un hilo conductor determinado. No obstante, la temática tratada es una: accionar sobre un recurso escaso como es el talento humano. Por esta razón, algunos de los comentarios siguientes también fueron incluidos en la presentación de la obra mencionada.

En las actividades formativas, así como en una relación, cualquiera que sea, el resultado deseado se logra de a dos: en la pareja, la relación padre/madre e hijo, la amistad y, desde ya, en la relación profesor/alumno. No es posible atribuir la responsabilidad de la educación en una sola dirección. Existe un educando y un educador, es una relación entre dos. Antaño, el profesor indicaba, por ejemplo, “estudiar de la página tal a cual” o “usted debe resolver esta ‘x’

cantidad de problemas”. En ese caso, el aprendizaje estaba –desbalanceado– en una de las partes.

En el mundo de las organizaciones, donde los receptores del aprendizaje son adultos, debe contarse con la decisión y participación activa de ambos involucrados: el que imparte la actividad y el que la lleva a cabo.

En la actualidad se conocen teorías tales como *aprendizaje a través de hipnosis o métodos psicoanalíticos aplicados al aprendizaje*. Evidentemente, los métodos de enseñanza y aprendizaje evolucionan, en sí mismos y como consecuencia de nuevas tecnologías, pero siempre es *de a dos*. Si fuese en una sola dirección, por ejemplo, desde quien imparte la actividad y el receptor “no quisiese recibir el aprendizaje”, estaríamos frente a algún método, en definitiva, de tipo totalitario, al tratar de imponer la enseñanza.

En mi experiencia de vida he aprendido de profesores “poco atractivos” que se limitaban a dar sus conceptos a los alumnos y estos debían realizar todo el *esfuerzo*; y, en las antípodas, “he amado” temas que a priori eran de escaso interés con mi perspectiva, porque el profesor generó en mí ese interés.

En síntesis, cualquier experiencia de aprendizaje, ya sea una actividad educativa o un programa organizacional para el desarrollo de personas, tiene, como mínimo, dos partes involucradas, y cada una de ellas debe asumir su rol. No se puede pensar en implantar un programa, por ejemplo, de *mentoring*, sin contar con la participación activa de su receptor, y tampoco será posible adjudicar la responsabilidad del éxito o del fracaso solamente al mentor.

Es importante destacar que existe una serie de términos que se utilizan como sinónimos y no siempre lo son. “Desarrollo de personas” y “programas de desarrollo” implican programas, en general, organizacionales, y con este sentido específico serán tratados en esta obra. En cambio, “formación” o “actividades formativas” son aquellas que poseen una estructura específica, generalmente con formato de taller o curso, con un horario de inicio y finalización. Existen también on line, bajo el formato de *e-learning*.

Los métodos tradicionales que las empresas utilizan no han sido efectivos; no al menos todo lo que los directivos de las mismas organizaciones desearían. Las razones son diversas; una muy importante –en nuestra opinión– es la forma como se diseñan tanto los programas de desarrollo como las actividades formativas. Se presentará al lector una investigación realizada en Argentina que arrojó resultados significativos al respecto.

Para comprender mejor el contexto en el cual se inserta esta obra, incluimos a continuación el enfoque tradicional y, luego, la nueva forma de considerar el talento organizacional, en especial en lo atinente a formación.

Enfoque tradicional (en uso en muchas organizaciones)

- Formación en conocimientos y competencias en relación con temáticas específicas.
- Decisiones de formación solo cuando esta es necesaria, por ejemplo, frente a desempeños inadecuados.
- Asignar a las personas nuevas funciones como una forma de desarrollar capacidades, en especial conocimientos y competencias.
- La evaluación del desempeño básicamente relacionada con temas económicos, despidos, etc., por lo que no permite detectar necesidades de formación.
- El talento se focaliza en los conocimientos, por lo tanto pertenece o corresponde al área o gerencia donde se genera.
- Las promociones se realizan como un premio al buen desempeño, no con relación a lo requerido por el puesto.
- El potencial se define como alta capacidad de aprendizaje.
- La estructura de taller es la mejor vía para el aprendizaje de habilidades.

Formación desde una nueva perspectiva (de utilización creciente en el ámbito de las organizaciones)

- Formación en conocimientos y competencias en función de la estrategia organizacional. A su vez, esta se realiza en forma constante, como un camino para alcanzar la estrategia organizacional.
- Achicar brechas a través del *autodesarrollo*, que se apoya tanto en *codesarrollo* como en *entrenamiento*. En esta obra nos referiremos especialmente a uno de estos métodos, el codesarrollo. Sin embargo, y como se verá más adelante, las tres metodologías se relacionan entre sí.
- La evaluación de desempeño realizada de manera constante, cuando el jefe directo asume un rol de entrenador de sus colaboradores y como una forma de desarrollar a las personas.
- El talento es organizacional, se desplaza por la organización en su conjunto, al basarse más en competencias que en conocimientos.

- Las designaciones de colaboradores a otros puestos se realizan comparando las capacidades de cada colaborador (conocimientos, experiencia y competencias) en relación con el puesto en cuestión.
- El potencial de una persona se mide en función de sus capacidades (conocimientos, experiencia y competencias), las cuales, a su vez, se comparan con “algo” (por ejemplo, otro puesto de trabajo).
- El método más eficaz de aprendizaje surge a partir del enfoque “tradicional” de taller, el cual se completa con otros pasos para adquirir otro formato (codesarrollo), donde una persona es guiada por el instructor para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.

La temática que se presenta en esta obra, *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*, representa un modelo en sí mismo, como se verá en el Capítulo 4; un modelo que se nutre de otros pero que tiene un mecanismo de funcionamiento propio.

Codesarrollo es un método de aprendizaje que ha surgido del *Centro de investigaciones de nuevas aplicaciones* de nuestra firma, Martha Alles Capital Humano, que lo ha lanzado al mercado hace unos pocos años, con notable éxito y experiencias altamente positivas. Sin embargo, es muy importante destacar que el codesarrollo es un nuevo método de aprendizaje basado en teorías preexistentes sobre las cuales presentamos al lector nuestro aporte diferenciador.

Antes de iniciar la lectura de esta obra, me parece importante compartir algunos conceptos con el lector.

Los programas para el desarrollo de personas y las diferentes actividades formativas que plantearé son aplicables a todo tipo de organizaciones, desde una de grandes dimensiones, hasta una empresa de tipo familiar o una ONG.

Las capacidades

Las personas, para desempeñar cualquier tipo de posición, gerencial o no, necesitan cubrir una serie de requisitos. Para ello, ponen en juego sus capacidades, que pueden ser clasificadas en:

- Conocimientos, tanto derivados de estudios formales como de tipo informal.
- Competencias y valores. Los aspectos personales de cada uno pueden reunirse en un solo concepto, como competencias, o desdoblarse en dos, com-

petencias y valores. Los trato de manera conjunta dado que los métodos para su medición son similares y difieren de los otros.

- Experiencia. Esta de algún modo provee tanto conocimientos como competencias, pero debe ser tratada por separado.

Como el lector puede apreciar, pueden existir zonas grises entre los distintos conceptos. En mi opinión, la clave es diferenciar los métodos de medición o evaluación y los de desarrollo o aprendizaje.

Los programas de desarrollo y los planes de formación

Una forma de ver el retorno de la inversión de los planes de formación es, por ejemplo, un efectivo plan de sucesiones o planes de carrera que funcionen; de este modo, la inversión realizada en planes de formación será la que permita contar con talento disponible dentro de la organización sin necesidad de recurrir al mercado para buscar un nuevo gerente o cualquier otro colaborador de relevancia.

La ética y los programas para el cuidado del capital intelectual

La ética y la transparencia organizacional son temas del siglo XXI. No son, desde ya, nuevos, pero se han puesto otra vez en agenda a partir de los escándalos contables de 2001/2002 y otros posteriores.

Las empresas desempolvaron *valores* que, como todo el mundo sabe, estaban en un *cuadro en la pared* y, en el mundo digital, también en los sitios web corporativos, pero no más. En nuestra firma se han puesto en marcha diversos programas relacionados con valores: diccionarios de valores, preguntas para evaluar valores en selección, métodos para medir valores en las personas que ya pertenecen a la organización y programas para *vivir los valores* estuvieron a la orden del día, pero... aún falta algo.

En cuanto al cuidado del capital intelectual, en relación con nuestra temática, las organizaciones –no todas, pero es una tendencia favorable– trabajan en el diseño de programas tendientes a preservarlo, como los programas denominados *Planes de sucesión* y *Diagramas de reemplazo*. A este enfoque, muy positivo por cierto, se le puede agregar otro concepto: la transparencia.

El talento es un tema de máxima preocupación en el contexto actual, y se presume que lo seguirá siendo. Por lo tanto, trabajar para el cuidado y desarrollo del talento en el ámbito de las organizaciones, junto con los temas éticos y la transparencia en las decisiones relacionadas con las personas que las integran, será un punto de la agenda de todos aquellos que deseen enfocar el tema con una perspectiva estratégica.

En el marco de las organizaciones, se debe accionar sobre el talento desde múltiples ángulos, con una correcta detección al momento del ingreso y con una serie de programas a aplicar entre las personas que ya integran la organización. Trabajar en pos del talento, en programas de desarrollo de personas, requiere planificación y un objetivo claro. Muchas organizaciones encaran diversos programas sin una debida coordinación, aun con buenas intenciones.

Actividades formativas. Los distintos responsables

Esta obra está dirigida específicamente a la temática de formación. Sobre el particular me parece importante destacar los diferentes posibles responsables o personas que pueden impartir una actividad formativa. Al respecto se observan cuatro situaciones claramente diferenciables (pero pueden darse otras):

- **Experto reconocido.** Persona que domina un tema en toda su gama, extensión y profundidad, y posee experiencia junto con el conocimiento teórico que la sustenta. Es considerado un referente en la materia debido a sus publicaciones, investigaciones, trayectoria profesional o por sus aportes originales a la especialidad.
- **Experto.** Se trata de aquella persona que domina un tema en toda su gama y profundidad, tiene la experiencia junto con el conocimiento teórico que lo sustenta.
- **Instructor.** Al igual que el “experto”, es un conocedor del tema, pero sin llegar a su nivel. Imparte una actividad en base a un diseño propio o adaptado; por ejemplo, puede impartir una actividad sobre una metodología que no ha diseñado personalmente o sobre un libro escrito por otro.
- **Facilitador.** Se trata de una persona con nivel y experiencia cuyo rol es conducir una reunión de trabajo donde los participantes deben producir un

determinado resultado. Ejemplos: un plan estratégico, la *misión y visión* de la organización o su *modelo de valores y/o competencias*.

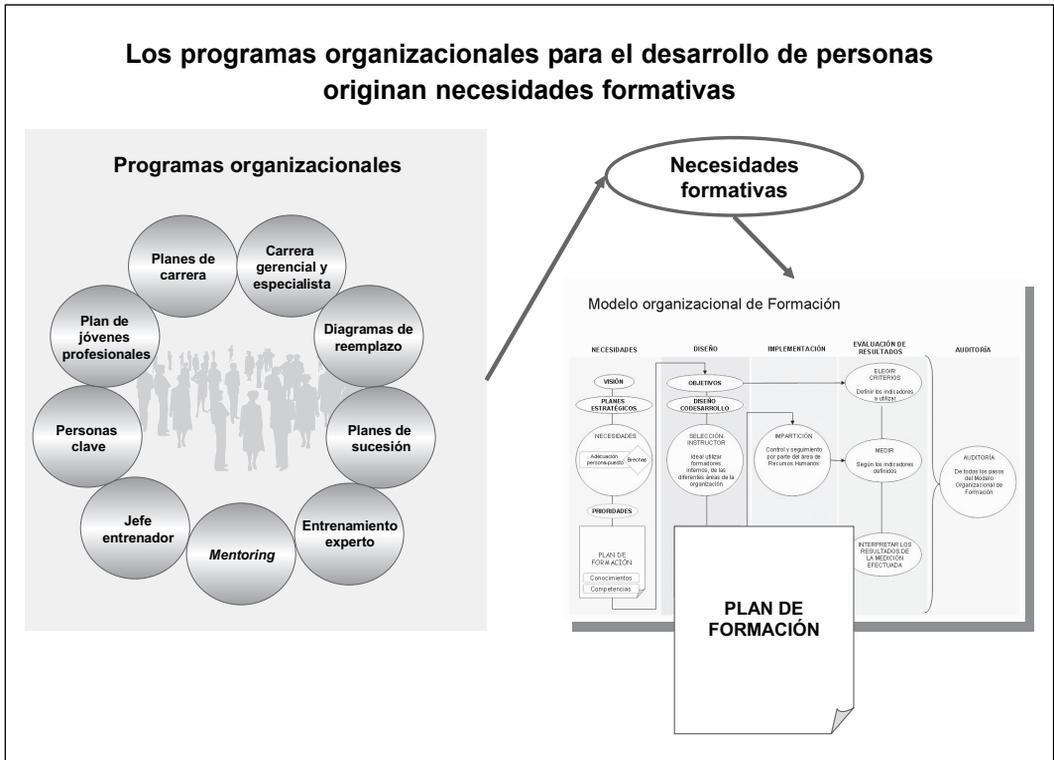
- Un experto puede ser, además, un facilitador.
- Un experto puede diseñar una actividad que luego será impartida por un instructor.
- Un instructor puede ser, además, un facilitador.
- Un instructor y/o un facilitador no deben, necesariamente, ser expertos.

Por último, como ya se comentara y dado que la temática es tan amplia, se ha preparado la obra que usted tiene en sus manos en este momento, *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*, y otra que con un enfoque diferente hemos denominado *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*, en la cual nos ocupamos, como su nombre lo indica, de los diferentes programas organizacionales en materia de desarrollo de personas.

A través de los 15 capítulos de *Construyendo talento* se abordan los siguientes aspectos:

- Desarrollo del talento dentro de la organización
- Cómo medir y evaluar las capacidades
- Cómo elegir entre varias opciones
- Planes de sucesión
- Diagramas de reemplazo
- Carrera gerencial y especialista
- Planes individuales para alcanzar un nivel superior
- Planes de carrera
- Plan de jóvenes profesionales
- Personas clave
- Planes individuales para crear talento
- *Mentoring*
- Entrenamiento experto
- Jefe entrenador
- Cómo transferir cultura a través de programas para jefes

Una organización, al determinar sus necesidades en materia de formación, debe tener en cuenta tanto aquellas que se relacionen con el puesto actual de los distintos colaboradores como las relacionadas con sus carreras futuras. Por lo tanto, al confeccionar un plan de formación se deberá considerar las necesidades formativas que surjan de los diferentes programas en vigencia en esa organización en particular. Esta situación se expone en el gráfico siguiente.



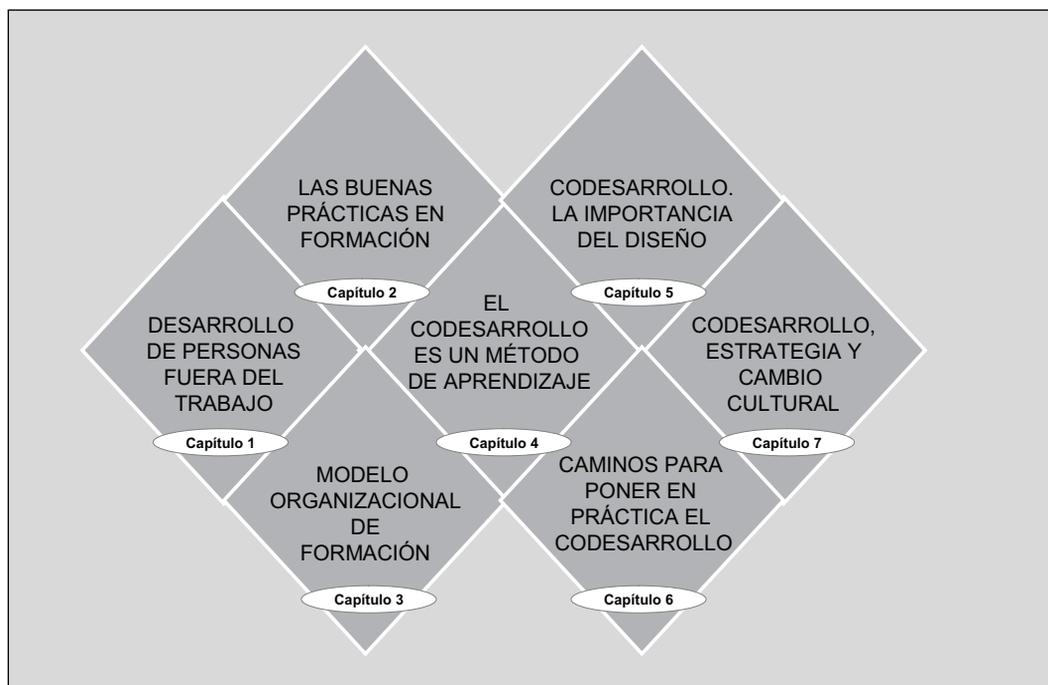
Al analizar el gráfico precedente, de los programas organizacionales surgen necesidades formativas que, junto con otras, pasarán a integrar el plan de formación a realizar en el próximo ejercicio o período sujeto a considerar.

Los diferentes programas organizacionales para el desarrollo de personas han sido tratados en la obra mencionada en párrafos precedentes: *Construyendo talento*. A su vez, cómo determinar las necesidades para que luego ellas integren un plan de formación, dentro de un modelo organizacional específico, es un tema tratado en este trabajo, en el Capítulo 2 y, especialmente, en el 3.

Estructura de la obra

Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje

Para dar una mejor cobertura a los temas que nos hemos planteado, se ha estructurado esta obra en siete capítulos según el siguiente esquema.



En mi opinión, la representación gráfica de la obra es un aspecto de suma importancia. La idea que deseo transmitir es la siguiente: nos concentraremos en una serie de temas relacionados con el aprendizaje de las personas que pertenecen a una organización (o no, según sea el caso); sin embargo, las personas están inmersas en un contexto, organizacional, social, político. El aprendizaje se hace por algo y para algo, esos motivos difieren según la mirada de cada uno, lo que no puede faltar es la motivación.

La temática de la obra se completa con cuatro anexos. En el primero de ellos, que hemos titulado *Glosario*, se presentan algunas definiciones relacionadas con los temas tratados. En la disciplina que nos convoca, Recursos Humanos, existe una profusión de términos que, muchas veces, son usados con diferentes significados.

Por esta razón, y para darle a cada concepto un significado específico, he incorporado esta sección con términos a los cuales he asignado una definición precisa. Por lo tanto, cada vez que estos sean utilizados su significado se corresponderá con esa definición.

Además, se han incorporado otros apartados. En el Anexo II, a modo de estado del arte, se presentan autores que han tratado la temática desde diferentes vertientes. En el Anexo III, se identifican otras obras de la autora sobre formación y desarrollo de personas. Y por último, en el Anexo IV se describen las diferentes herramientas diseñadas con el propósito de poner en práctica los distintos temas tratados en esta obra.

Como surge del gráfico precedente, los temas fueron estructurados en siete capítulos:

1. Desarrollo de personas fuera del trabajo
2. Las buenas prácticas en formación
3. Modelo organizacional de formación
4. El codesarrollo es un método de aprendizaje
5. Codesarrollo. La importancia del diseño
6. Caminos para poner en práctica el codesarrollo
7. Codesarrollo, estrategia y cambio cultural

Anexos

- I. Glosario
- II. Cómo tratan la temática de formación otros autores
- III. Libros de Martha Alles sobre formación y desarrollo de personas
- IV. Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*

Por último, al lector que se desempeñe como docente en temas relacionados con esta obra, lo invitamos a visitar la *Sala de profesores* del sitio www.xcompetencias.com.

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- 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 las obras:

- *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje. CASOS*
- *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje. CLASES*

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

Desarrollo de personas fuera del trabajo



Temas del capítulo:

- **Introducción a las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos**
- **Los distintos métodos para el desarrollo de personas**
- **Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo**
- **La formación en el ámbito de las organizaciones**
- **Las bases del aprendizaje de adultos**
- **La espiral creciente y el proceso de aprendizaje**
- **Aprendizaje inteligente y no aprendizaje**

Introducción a las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos

Comenzando por el principio, quizá la primera reflexión sería: ¿por qué llamar al área “Recursos Humanos”? En la actualidad muchas voces se levantan para darle al área otros nombres, quizá más acorde con los tiempos. Personalmente estoy de acuerdo con la mayoría de ellos, tanto es así que mi propia empresa, que lleva mi nombre, agrega a continuación las palabras *Capital Humano*. Además, no me agrada la palabra “recursos”, que muchos utilizan para nombrar la especialidad como una forma de abreviatura. Sin embargo, Recursos Humanos es una disciplina, dentro de las Ciencias de la Administración, y por lo tanto continuaré utilizando esta denominación cuando me refiera a la disciplina en sí. Para completar esta idea, deseo recordar que en otros idiomas la disciplina posee un nombre análogo (en inglés: *Human Resources*; francés: *Recursos Humaines*; portugués: *Recurso Humano*; italiano: *Risorse Umane*).

En esta sección me referiré no tanto a la teoría sino a las buenas prácticas. Todo concepto implica alguna suerte de teoría, pero el tenor de la obra en su conjunto no será presentar conceptos teóricos sino, por el contrario, acompañar las teorías y la investigación de tipo académico con la práctica. Cómo llevar a la práctica organizacional las teorías más difundidas en materia de formación.

Con este encuadre inicial presentaré los temas del capítulo, donde el propósito principal será hacer referencia a la formación en el ámbito de las organizaciones para luego, en los capítulos siguientes, en especial los números 3 a 7, presentar la propuesta que se promete al lector desde el título de la obra: codesarrollo como una nueva forma de aprendizaje en el ámbito de las organizaciones para alcanzar la estrategia.

Esta obra será destinada en toda su extensión a tratar la temática relacionada con formación y, de este modo, compartir la experiencia de muchos años en formación de personas, tanto en conocimientos como en competencias.

Las buenas prácticas de Recursos Humanos comienzan por la puesta en práctica de los denominados subsistemas de RRHH, sobre los cuales solo se hará una breve mención. Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde con las necesidades de una implantación cuidada, con entrenamiento en las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, permitirá que todos los integrantes, tanto los directivos como los colaboradores en general, trabajen de manera mancomunada en pos de los objetivos organizacionales.

Si los subsistemas son diseñados e implantados de este modo, la relación entre empleado y empleador será del tipo *ganar-ganar*. Será bueno para la organización

y, al mismo tiempo, será bueno para el empleado. Este tipo de diseño e implantaciones son los que tienen éxito en el tiempo.



En una apretada síntesis, los subsistemas de Recursos Humanos son los siguientes:

- **Análisis y descripción de puestos.** Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de puestos”. Veamos cómo se articulan los demás subsistemas a partir de la descripción de puestos:
 - Se seleccionan personas en función del puesto.
 - Se evalúa el desempeño en función del puesto.
 - La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.

- Los diferentes planes de desarrollo, de sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización se deben confeccionar en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro; y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias (subsistema de *Formación*).

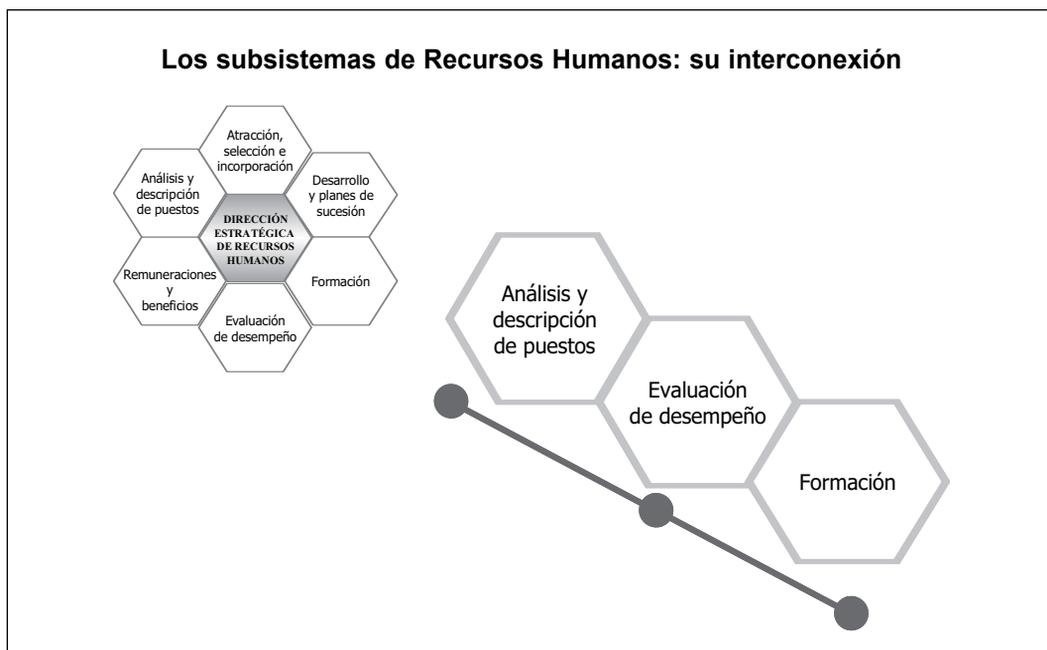
Algunos autores sostienen que los descriptivos de puestos no se utilizan en la actualidad. No comparto esta apreciación. Ha cambiado la forma de redactarlos, no su aplicación. Las personas deben saber qué se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades. Esta claridad en la relación es buena para el colaborador, para su jefe y para la organización en su totalidad.

- **Atracción, selección e incorporación de personas.** La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente.
- **Evaluación de desempeño.** Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además, un buen sistema de evaluación de desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de los colaboradores. Generalmente se vincula con temas económicos a través del subsistema que se explica a continuación.
- **Remuneraciones y beneficios.** El cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador.
- **Desarrollo y planes de sucesión.** El desarrollo de las capacidades de las personas (en especial respecto de sus competencias), los planes de carrera, los planes de sucesión y los demás programas relacionados con el desarrollo de personas dentro de la organización se han transformado de “buenas prácticas de Recursos Humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización.
- **Formación.** Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, ocuparán en un futuro. La capacitación y el desarrollo podrán pasar de ser “un gasto” a constituir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

Los subsistemas tienen relación entre sí y uno de ellos constituye la puerta de entrada a los restantes: *Análisis y descripción de puestos*. Muchas organizaciones poseen *descriptivos de puestos* pero que no están actualizados o no representan la estrategia organizacional. En ambos casos deberán ser revisados para que reflejen las principales responsabilidades de cada puesto (en definitiva, lo que se espera de quien lo ocupa).

En síntesis, una vez que se cuenta con los *descriptivos de puestos*, en base a ellos se selecciona a los nuevos colaboradores, se evalúa su desempeño y se diseñan los distintos programas relacionados con el desarrollo de personas. En los gráficos siguientes, bajo el nombre de *Desarrollo y planes de sucesión*, se engloban los distintos programas para el desarrollo de las capacidades de las personas que ya integran la organización junto con los planes tendientes a asegurar una adecuada sucesión, en especial en el nivel gerencial.

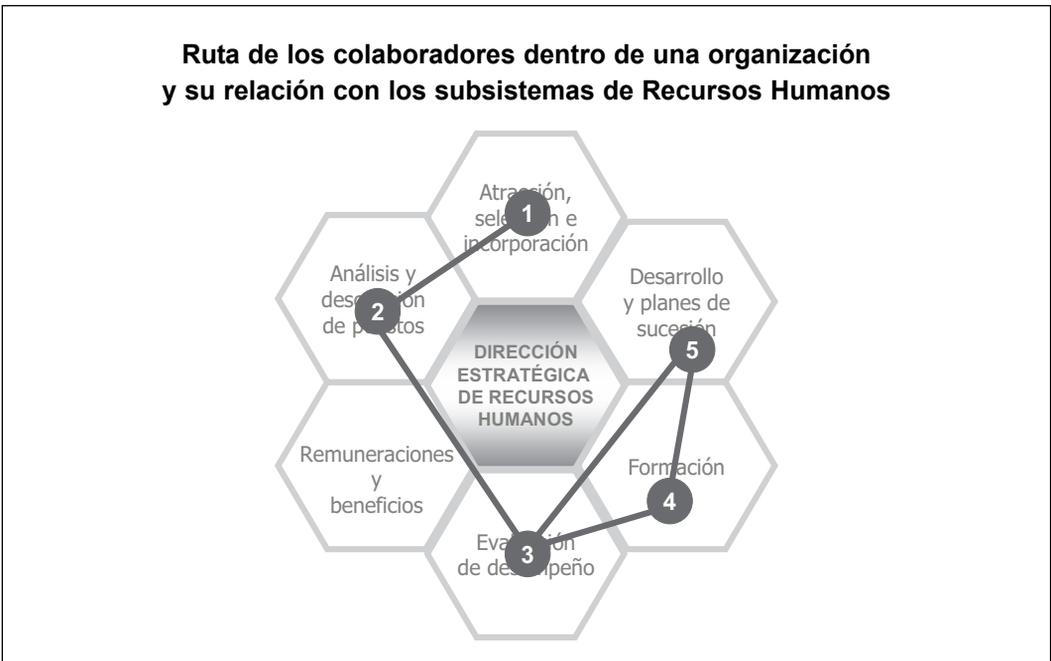
Los distintos subsistemas mencionados tienen, como puede visualizarse en el gráfico siguiente, una cierta interconexión y orden. Como ya se expresara, el primer subsistema que debe diseñarse (o actualizar, según corresponda) es *Análisis y descripción de puestos*. En base a este subsistema será factible la puesta en marcha del siguiente, *Evaluación de desempeño*. Una vez que se cuenta con ambos subsistemas en funcionamiento, será factible llevar a cabo las distintas actividades de *Formación*.



Precisando con mayor detalle el tema a ser tratado en esta obra, creo importante señalar que las personas que ya pertenecen a la organización transitan, en sus años de permanencia en ella, de manera consciente o no, ciertas “rutas” que les permitirán su desarrollo personal y profesional. Estas rutas podrán ser formales o informales, y siempre existen, de un modo u otro. El camino a seguir, dentro de una organización, recorre los diversos subsistemas mencionados más arriba.

La ruta más habitual será la señalada en el gráfico siguiente, en el cual hemos partido de la clásica representación de los subsistemas de Recursos Humanos utilizada en nuestras obras.

La ruta o el camino a recorrer comienza con el ingreso a la organización (1), y continúa con el paso 2, cuando a la persona se le entrega su descriptivo de puesto. A partir de allí su jefe evaluará su desempeño (3), y en función de las necesidades que surjan los colaboradores recibirán formación a través de los programas dedicados a tal fin (4). Luego, continúa la ruta (5) en función de su desempeño y de acuerdo con los diferentes programas que la organización haya diseñado previamente. De este modo la ruta o camino de los diferentes colaboradores a través del tiempo se relaciona con todos los subsistemas de Recursos Humanos. En la secuencia no hemos mencionado *Remuneraciones y beneficios* como un paso específico, pero se relaciona con todos los restantes.



Como ya hemos dicho, en esta obra nos dedicaremos a los temas de formación, en sus diferentes facetas, que incluyen conocimientos y competencias.

En nuestra firma trabajamos con una serie de programas que hemos denominado *Mapa y ruta de talentos*. ¿Por qué mapa? Porque el primer paso para trabajar en la formación y desarrollo de talentos será tomar un inventario sobre las capacidades de las personas. Muchas organizaciones (más avanzadas que otras, por cierto) preparan su inventario registrando información actualizada sobre estudios y cursos especiales de sus colaboradores. Esto está muy bien, pero es absolutamente insuficiente. Un “inventario de talentos” –una *cartografía del talento* si hablamos de *mapa de talentos*– será medir las capacidades de los colaboradores en toda su dimensión, incluyendo en esta medición conocimientos, experiencia, competencias y valores cuando estos no se hayan incorporado al modelo de competencias.

¿Por qué ruta? Porque de manera planeada o no, las personas siguen una ruta dentro de la organización. El desafío será planear la ruta a seguir para construir talento dentro del ámbito de la organización. La ruta que seguirán los colaboradores será guiada a través de la implantación de modernos programas organizacionales que contemplen las últimas teorías al respecto, sin dejar de considerar, al mismo tiempo, los intereses personales de los colaboradores. La base de cada uno de los programas mencionados será la formación adecuada de los colaboradores para alcanzar un nivel superior, sin importar cuál sea el objetivo planteado, tanto por la organización como por el colaborador.

Los distintos métodos para el desarrollo de personas

La mayoría de los autores coincide en la denominación general de los métodos. Haremos algunas precisiones a continuación. No es nuestro propósito hacer un *racconto* histórico ni un desarrollo detallado de la temática, pero para considerar el contexto es bueno que el lector conozca los tres métodos para el desarrollo de personas. El estado del arte en esta materia se presenta en el Anexo II.

Definiciones

Autodesarrollo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.

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.

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 firma.

Autodesarrollo fuera del trabajo. Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación alguna con su puesto de trabajo ni con actividades laborales.

Desarrollo de competencias. Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupe más adelante.

Desarrollo de conocimientos. Acciones tendientes a acrecentar un conocimiento, usualmente a través de su utilización (puesta en práctica).

Formación. Acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Incluye conceptos tales como codesarrollo y capacitación.

Una vez precisados estos términos se hará una breve introducción a los distintos métodos para la formación de personas “fuera del trabajo”, donde la palabra “fuera” significa que una persona puede estar asistiendo a una actividad formativa en horario laboral, aun en el mismo edificio donde realiza sus tareas cotidianas, pero en el momento en que participa de la actividad formativa *no está en su puesto de trabajo*. Las que se denominan “dentro del trabajo” son aquellas actividades donde el aprendizaje se realiza al mismo tiempo que la persona lleva adelante las tareas correspondientes a su puesto de trabajo.

Los distintos métodos para el desarrollo de personas

Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo

Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo

Método basado en el autodesarrollo. Dentro y fuera del trabajo

- **Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo.** Hace referencia al conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas mientras estas continúan desempeñando su rol, a través de un consejo directo y oportuno dado por el jefe directo o bien cuando el colaborador ejecuta o lleva a la práctica consejos e ideas sugeridas o como consecuencia de la acción de un mentor o entrenador. En este último caso, los ejemplos más conocidos son los programas de *Mentoring* y *Entrenamiento experto*. En nuestra opinión lo más aconsejable es optar por la primera de las situaciones planteadas, cuando el desarrollo dentro del trabajo se verifica por la acción del propio jefe, cuando este desempeña el rol de entrenador de sus colaboradores. A estos programas los denominamos *Jefe entrenador*. Este tipo de prácticas organizacionales tiene un paralelo en la formación dada por un maestro a su pupilo, por ejemplo, en artes y oficios desde la antigüedad hasta nuestros días.
- **Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo.** Serán tratados en esta obra y son los más difundidos bajo el formato de cursos de capacitación. Sin embargo, como se verá más adelante, hay una gran variedad, además de nuestra propuesta, a la cual se dedica esta obra en particular. Si bien existen hace tiempo, han ganado protagonismo y un fuerte impulso en los últimos sesenta años.