



**SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**  
**Módulo Gestión Humana por Competencias**  
**UNIDAD 4: Gestión de la Formación**

---

**GESTIÓN DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO**



**TERMINOLOGÍA DE LA FORMACIÓN**

**Acción Formativa:**

Tendencia organizativa de la formación: formación reglada, no reglada, formación continua, ocupacional, formación para cuadros, para nuevos ingresados, etc. También se aplica el término “acción formativa” para referirse a una agrupación de modalidades.

**Modalidad de Formación:**

Tipo de sesiones a realizar en la formación según la finalidad que pretendemos: curso, seminario, consultoría, conferencia, jornadas, autoformación, formación a distancia, etc.

**Estrategias Metodológicas de Formación:**

Las diversas actividades a utilizar en una o varias sesiones de formación y siempre dentro de una modalidad: método del caso, conferencia-coloquio, ponencia, simulación, representación de papeles, mesa redonda, Philips 6/6, etc.

**Recursos de Formación:**

Soportes escritos, (memorias, talleres), audiovisuales, informáticos, etc. a utilizar en las diversas modalidades y/o estrategias de formación, como por ejemplo el vídeo-beam, el lector de DVD, el sonido, el tablero, etc.

**Programa de Formación:**

Conjunto de Acciones Formativas orientadas con un fin u objetivo específico: Mejorar la productividad, incentivar valores, disminuir las enfermedades asociadas al estrés, etc.

**Plan de Formación:**



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

Incluye no solamente el/los programas de formación, sino también las actividades, modalidad, estrategias, duración y agenda.

#### PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- ¿Quién o quiénes han de fijar los objetivos de un curso de formación y en qué contexto?
- ¿Dónde han de figurar dichos objetivos, cómo han de comunicarse y cómo se puede controlar si los asistentes al curso los conocen y los aceptan?
- ¿Qué se ha de negociar con los asistentes y qué no?
- ¿Es posible conciliar necesidades distintas sobre la marcha?
- ¿Los formadores gozan de autonomía total en el desempeño de sus funciones en el curso, o bien el coordinador/a o planificador/a del curso puede imponer sus criterios en función de la planificación?
- ¿Pueden planificarse para cada caso concreto los recursos necesarios?
- ¿Cómo debe afectar a la organización administrativa de la empresa la realización de los cursos programados (fotocopias, teléfonos, apoyos diversos)?



#### SISTEMAS DEL PROCESO DE FORMACIÓN

##### Sistema de Orientación:

Son los principios ideológicos de la formación, es decir, la filosofía que orienta el proceso. Es muy importante que el resto de sistemas (especialmente el de intervención) no entre en contradicción en la práctica con los principios del sistema de orientación.

Podemos desarrollar principios como por ejemplo:

- Conceptuales o de información. Pretenden que los asistentes conozcan el estado de la cuestión del tema tratado.
- De capacidades o habilidades. Buscan un desarrollo de destrezas mediante una acción ordenada y sistemática.



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

- De actitudes. Su objetivo es un cambio estable y duradero de la conducta en relación con el objeto o ámbito de la realidad.

#### Sistema de Organización:

Es la manera en que se estructura y se coordina la formación. Indica los procesos organizativos para llevar a cabo la formación.

#### Sistema de Intervención:

Contempla qué acciones, modalidades, estrategias y recursos formativos se utilizarán para dar coherencia a la formación respecto al sistema de orientación. Por lo tanto, este sistema incluye:

- Las acciones formativas
- Las modalidades de formación
- Las actividades o estrategias formativas

#### Sistema de Evaluación:

Nos indica los diversos procesos de evaluación de la formación, desde la evaluación inicial (vinculada al análisis de necesidades) hasta la evaluación demorada, de impacto o en el tiempo.

#### PLANEACIÓN DE LA FORMACIÓN

La formación y el desarrollo del potencial humano en las organizaciones son el elemento clave para enfrentarse a un entorno cambiante y competitivo.

Es imprescindible aplicar nuevos modelos organizativos y de gestión, de selección interna y externa, y de formación, relacionándolos dentro de una política coherente de Recursos Humanos.

Para planificar adecuadamente la formación se ha de analizar la evolución de las finalidades formativas y conocer los aspectos clave de dicha función en la actualidad. El papel de los directivos debe cambiar y adaptarse a los nuevos modelos organizativos y a las políticas de descentralización de las responsabilidades en materia de formación y desarrollo de sus colaboradores.

#### NIVELES DE LA PLANEACIÓN DE LA FORMACIÓN

##### PRIMER NIVEL.

- Orientación y organización de la formación:
  - El sistema de orientación
  - El sistema de organización
  - El análisis de necesidades de formación
  - El análisis de la demanda
  - El análisis de recursos
  - El análisis de obstáculos
  - La gestión de la formación
  - El sistema de evaluación de este nivel



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

##### SEGUNDO NIVEL.

- Planificación de la formación:
  - El sistema de intervención
  - La planificación de los recursos y espacios
  - El plan de formación entendido como el modo de situar las modalidades en un tiempo y espacio determinados
  - La evaluación de este nivel

##### TERCER NIVEL.

- Programación de la formación:
  - Las condiciones que se establecen para realizar la formación. Se denomina también pliego de condiciones
  - La programación de las sesiones de formación
  - La evaluación de las sesiones de formación

Se encarga de que la formación resulte operativa, es decir, intenta que la práctica formativa sea más cercana al usuario. Aquí se planifican las sesiones de formación teniendo en cuenta:

- El contexto donde se lleva a cabo la formación.
- La motivación y las necesidades de formación de los participantes.
- Los objetivos y los contenidos que se han de alcanzar y transmitir.
- El plan de acción mediante la metodología y los recursos formativos.
- La evaluación de la formación.

Estos niveles no se dan necesariamente por separado en el tiempo, sino que la práctica de la formación suele hacer que ocurran de manera simultánea.

##### ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

- El concepto de necesidad es complejo, razón por la cual resulta ambiguo y poco preciso si no se define dentro de un marco y una situación concretos.
- Podemos reconocer diversos tipos de necesidades formativas en las personas que integran las organizaciones.
- Se debe establecer una coherencia entre el modelo de análisis de necesidades y los objetivos de la formación.
- Podemos emplear diversos procesos para identificar necesidades de formación: el prescriptivo o normativo y el participativo, colaborativo o de proceso.
- En la formación empresarial aparecen “pseudonecesidades” de formación.
- En el proceso de análisis colaborativo, las fases a seguir con el grupo son: identificar sus necesidades, categorizarlas y priorizarlas.

##### PREGUNTAS PARA LA PLANEACIÓN DE LA FORMACIÓN

- ¿Por dónde se debe empezar?
- ¿Qué tipo de información hay que buscar?
- ¿Qué tipo de instrumentos se deben utilizar?
- ¿Qué es lo que hay que decir, escribir u observar?



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

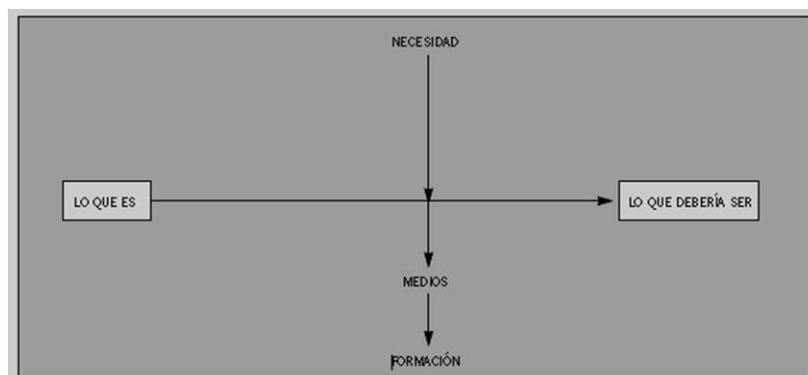
### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

- ¿Qué fuentes debemos consultar?
- ¿En qué orden hay que realizar los distintos pasos?
- ¿Cuándo se debe pasar a la fase de diseño?
- ¿Hay que implicar a los afectados o no?

#### LA NECESIDAD COMO CARENCIA O LA PERSPECTIVA BASADA EN LA DISCREPANCIA

Este concepto de necesidad nos lleva a una necesidad prescriptiva o normativa, ya que busca la carencia Entre lo que es el empleado y lo que debería ser. No existe participación activa del empleado porque se le considera un objeto de formación.



#### LA NECESIDAD COLABORATIVA O LA PERSPECTIVA BASADA EN LA PARTICIPACIÓN

Este enfoque parte del supuesto de que, para planificar la formación, es importante saber lo que piensan los sujetos, así como conocer sus necesidades sentidas. Define la necesidad como un problema, como un juicio de valor —alguna persona o grupo de personas tienen un problema que puede solucionarse.

Ello implica tener en cuenta tres factores:

- Reconocer una necesidad conlleva hablar de valores.
- Una descripción de la población objeto y su entorno es una parte importante del análisis de necesidades.
- El reconocimiento de una necesidad implica la existencia de la solución a un problema.

Desde esta perspectiva, se ve al empleado como un sujeto de formación y, por tanto, se requerirá su participación en el análisis de necesidades.

#### UNA POSIBLE INTEGRACIÓN DE AMBAS PERSPECTIVAS

- En lugar de poner el énfasis en los objetivos de conductas formativas orientados a tareas concretas, ahora se busca más la detección de competencias complejas para desarrollar procesos de trabajo más amplios.

## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

- Antes, el análisis de necesidades constituía una herramienta para incidir fundamentalmente en los efectos de los déficits formativos (no las causas). Ahora se intenta incidir en los problemas intentando descubrir las posibles causas, internas o externas.
- En el pasado, generalmente los posibles receptores de la formación no participaban en el proceso de análisis de necesidades. La formación se decidía independientemente de los sentimientos o percepciones de sus destinatarios. Hoy en día se busca una mayor aproximación a la realidad y una mayor implicación en todo el proceso por parte de todos los empleados.
- Antes se buscaba más la acción que la aplicación, es decir, se ponía el acento en el diseño metodológico de los procesos de análisis de necesidades, y no tanto en el valor real de los resultados obtenidos. Hoy se busca fundamentalmente optimizar la aplicación del proceso para hacer más eficiente la planificación de la formación.
- En definitiva, hoy se prioriza especialmente la detección de necesidades internas reales, valorando especialmente el contexto donde se generan sin perder de vista ninguno de los factores condicionantes (causas reales, sentimientos, prioridades, etc.)
- Para que todos en la empresa se interesen permanentemente por la formación, deben verse implicados desde la fase inicial de identificación y análisis de las necesidades de formación.

#### LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN

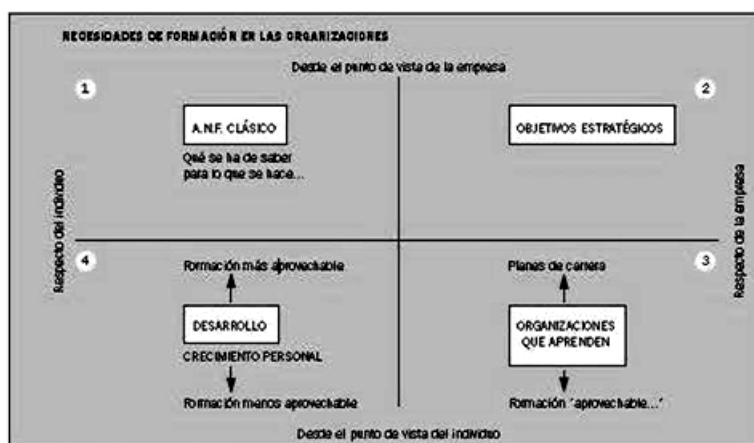


Figura 1. Necesidades de formación en las organizaciones

El modelo contrapone las necesidades de formación normativas o prescriptivas (determinadas por los expertos de la organización a partir de criterios definidos por la misma) y las necesidades sentidas (las carencias percibidas por el propio sujeto). Para ello combinamos las necesidades de formación desde el punto de vista de la organización y desde el punto de vista del individuo receptor potencial de la formación.



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

Esta combinación se realiza respecto a las necesidades de la organización y respecto a las del propio individuo.

Se trata de descubrir qué es lo que cada empleado no sabe hacer lo suficientemente bien en relación con lo que exige su puesto de trabajo actual; se compara el perfil del puesto con el perfil de competencias de la persona.

Se trata de la visión de la organización respecto a cada uno de sus empleados.

La formación puede ser una buena herramienta para impulsar sus objetivos estratégicos a corto o medio plazo. (posible expansión, la implantación de sistemas de calidad, cambios organizativos derivados de nuevos procesos productivos, etc. )

#### MODELO NORMATIVO O PRESCRIPTIVO DE ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

La necesidad de formación, generalmente personalizada, es la distancia que separa el perfil de exigencias del puesto del perfil de competencias del individuo

#### FASES DEL MODELO NORMATIVO O PRESCRIPTIVO

Los pasos a seguir en este tipo de análisis suelen ser los siguientes:

- Diagnóstico
  - Objetivos del análisis. ¿Qué pretendo? ¿Qué quiero conseguir?
  - Ámbito de aplicación. ¿Dónde se va aplicar?
  - Personas implicadas. ¿Quién va a participar?
- Elección del método y diseño de los instrumentos
  - Análisis de tareas. Nivel deseable
  - Fuentes de información
  - Herramientas
- Recopilación de información
  - ¿Cómo? ¿Dónde?
  - Personas/grupo
  - Sentimientos/motivación
- Resultados. Conclusiones. Validación del diagnóstico inicial
  - Clasificación e interpretación de los datos
  - Necesidades detectadas. Descripción de la detección
  - Causas
  - Prioridades
- Recomendaciones-acción.
- Toma de decisiones. Formación.

#### DIAGNÓSTICO

El objetivo último que debe favorecer la formación va en función del tipo de organización:  
MEJORAR EN CALIDAD O EN EFICIENCIA LA PRODUCCIÓN, LA EXPLOTACIÓN Y/O EL SERVICIO.

Este mejoramiento puede darse:

- En distintos ámbitos
- A niveles diferentes



**SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**  
**Módulo Gestión Humana por Competencias**  
**UNIDAD 4: Gestión de la Formación**

---

- En relación con diferentes posibilidades

Diferentes ámbitos:

- En conocimientos
- En habilidades
  - Cognitivas
  - Psicomotrices
- En actitudes respecto a
  - La tarea
  - El servicio
  - Las políticas, las normas
  - La participación
- En integración
  - Mejor comunicación interna
  - Trabajo en equipo
  - Valores, cultura corporativa
- En adaptación al cambio
  - Por nuevas tecnologías
  - Por nuevos sistemas productivos
  - Por nuevos valores sociales
  - Por nuevas políticas generales
  - Por nuevos modelos organizativos
  - Por nuevos estilos de liderazgo y de gestión

Distintos niveles:

- Individual
- Áreas funcionales concretas (por ejemplo, ventas)
- Estamentos jerárquicos (por ejemplo, mandos)
- Toda la organización

Diversas posibilidades:

- Los requerimientos actuales de los puestos de trabajo
- Los objetivos estratégicos de la organización
- Generales a corto o a medio plazo
- Su implicación en la planificación de plantillas
- Contratación externa
- Movilidad vertical (ascensos)
- Movilidad horizontal (traslados, rotación...)
- La necesidad de favorecer la autonomía individual, la implicación...

**DISEÑO: FUENTES Y HERRAMIENTAS**

Una vez definidos los objetivos del análisis y el ámbito de aplicación, se deberá obtener en primer lugar el perfil de competencias requeridas por los puestos de trabajo afectados. El perfil debe establecer el nivel óptimo o deseable para cada una de las competencias.

Por ejemplo:

Media



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

Alta

Muy alta

El resultado del análisis nos deberá indicar, para cada factor de déficit, cuál es el nivel real actual de cada persona o grupo respecto al óptimo o deseable.

Aunque lo habitual es formular esta comparación entre lo que ES y lo que DEBE SER, nosotros proponemos, si es posible, determinar también el nivel potencial de la persona o grupo; es decir, lo que PUEDE SER.

#### • LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

- Personas de la propia organización
- Personas externas: clientes, proveedores, expertos...
- Documentos escritos
- Documentos audiovisuales, informáticos, multimedia...
- Las “huellas” del propio trabajo (un cliente descontento, una pieza mal mecanizada...)
- LAS HERRAMIENTAS
  - La entrevista (abierta, estructurada, semiestructurada...)
  - La encuesta
  - La observación directa
  - La observación a través de vídeo u otros recursos
  - El análisis de casos o de bancos de datos

#### RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

En esta fase se deben valorar aspectos que pueden incidir fuertemente sobre el presupuesto del análisis, ya que se trata de decidir dónde y en qué lugar se recoge la información, qué volumen de personas hay que movilizar y durante cuánto tiempo.

Los problemas de calidad de la ejecución o de productividad no siempre se solucionan mediante la formación. Por eso, antes que diseñar un Plan de Formación deben identificarse:

- Las causas
- Las pseudonecesidades
- Los sentimientos
- Las prioridades

#### CAUSAS:

- Condiciones del puesto
- Herramientas de trabajo
- Falta de motivación



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

A menudo se tiende a ignorar las causas de los problemas de calidad o rendimiento en el trabajo; sin embargo, lo peor es cuando se considera a la formación la panacea y se le atribuyen poderes poco menos que mágicos, a veces de manera interesada. Estos factores se han venido a definir como las pseudonecesidades de formación.

#### PSEUDONECESIDADES DE FORMACIÓN:

- La formación como sanción: “Le voy a mandar a un curso y así se enterará de lo poco que sabe...”
- La formación como consuelo: “Este año no puedo aumentarles el sueldo , pero les voy a pagar la matrícula en un master...”
- La formación como recompensa: “Como se han cubierto los objetivos, vaya a ese congreso del Caribe...”
- La formación como trampa: “Envíelo a ese seminario internacional, y entre tanto cubriremos su puesto con otra persona...”
- La formación como tranquilizante: “Vamos a montar un curso de sensibilización para todos esos que protestan...”
- La formación como tapagujeros: “Aprovecharemos la reducción de la producción para programar una serie de seminarios...”

#### • LOS SENTIMIENTOS

Recordemos aquellos administrativos de visera y manguitos en el momento en que se informatizó la nómina que habían calculado toda la vida con ayuda de calculadoras mecánicas. Cada fin de mes, no estaban dispuestos a darla por buena hasta que terminaban de repasar manualmente los resultados que les daba el ordenador. Y, encima, ¡su jefe se empeñó en que siguieran un curso de informática!

#### • LAS PRIORIDADES

No todas las necesidades de formación son igual de urgentes ni de importantes. Es necesario establecer criterios, ordenar y seleccionar las diversas prioridades. Las prioridades pueden referirse a conocimientos, habilidades o actitudes. Se puede partir de los objetivos o referirse a personas concretas y afectar a áreas funcionales o niveles jerárquicos determinados.

#### INFORME DE RESULTADOS

Incluye tanto los déficits de formación observados (que permitirán programar la formación) como las posibles recomendaciones de intervención en otros ámbitos distintos de los formativos.

El informe del análisis de necesidades ha de incluir explicaciones sobre cómo se ha llevado a cabo y por qué, el inicio del proceso, la metodología utilizada, el ámbito de aplicación, las técnicas, etc.

Igualmente, deberán constar los resultados del análisis de la documentación obtenida y las conclusiones finales que recomienden acciones concretas a emprender.

#### MODELO DE ANÁLISIS DE NECESIDAD PRESCRIPTIVO



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

#### 1. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Objetivos de la organización.  
 Estado de los recursos humanos.  
 Nivel de rendimiento global.  
 Calidad del clima en la organización.  
 El análisis de los recursos humanos.  
 Rendimiento global.  
 Clima de trabajo.

#### 2. ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Tareas a cumplir.  
 Estándares de rendimiento.  
 Los métodos de trabajo.  
 Los conocimientos, habilidades y actitudes.

#### 3. ANÁLISIS DE LA MANO DE OBRA

Análisis global (comparación del rendimiento actual con el deseado).  
 Análisis diagnóstico (diferencias observadas en términos de habilidades, conocimientos y habilidades a mejorar).

**Sector:** Metal.  
**Subsector:** Acabados superficiales.  
**Ámbito:** Empresas de menos de 50 empleados.  
**Objetivo:** Profundizar en el conocimiento de las necesidades de cualificación y formación y de la oferta formativa existente para diseñar un plan de formación agrupado de calidad.  
**Contenidos:** Análisis de necesidades de cualificación, detección de necesidades de formación a corto y medio plazo y de las condiciones para su implementación, análisis de la oferta formativa existente, establecimiento de una propuesta de prioridades y diseño de un plan de formación agrupado.  
**Metodología:**  
 - Revisión de la documentación existente sobre cualificación y formación para el subsector y perfiles profesionales clave.  
 - Análisis estadístico de los datos de la encuesta de población activa referidos al subsector.  
 - Contraste de los datos anteriores con entrevistas a investigadores sociales y expertos cualificados de asociaciones empresariales y sindicales.  
 - Elaboración de una tipología de empresa del subsector.  
**Trabajo de campo con base en una metodología cualitativa:**  
 - Elección de una muestra significativa de las empresas del subsector.  
 - Entrevistas semiestructuradas a informantes "clave": responsables de recursos humanos y responsables de los trabajadores.  
 - Visita guiada al centro de trabajo.  
 - Observación directa de los puestos de trabajo.  
**Determinación de los perfiles profesionales existentes,** condicionantes de su evolución futura y tipo de formación adecuada.  
**Análisis de la oferta formativa,** distinguiendo entre formación inicial y continua, con especial atención a esta última (análisis de planes y encuesta a una amplia muestra de empresas y trabajadores del subsector).  
**Evaluación:** el diseño del trabajo de campo y sus resultados se contrastarán con expertos cualificados que no forman parte del equipo encargado del estudio

#### MODELO COLABORATIVO EN LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

El análisis de necesidades colaborativo o participativo no consiste sólo en un conjunto de estrategias más o menos útiles sino que es la respuesta estratégica a la necesidad de facilitar el desarrollo de los procesos de participación para diagnosticar necesidades de formación en un colectivo.



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

La fase de identificación y análisis de necesidades presenta un doble objetivo:

- 1) Por una parte, que un grupo de personas sean capaces de conocer las necesidades que les genera su práctica para poder mejorarla.
- 2) Que ese mismo colectivo de personas, además de adquirir el conocimiento acerca de sus propias necesidades, aprenda el proceso más adecuado para realizar dicha identificación tantas veces como resulte necesario.

#### FASES DEL MODELO COLABORATIVO

##### 1. Identificación de necesidades.

Esta etapa pretende que, a partir de la identificación de necesidades realizada por todos y cada uno de los miembros del grupo, se llegue a construir una identificación colectiva, sentida por todos y en la que todos se reconozcan.

##### 2. Categorización de las necesidades.

Consiste en la clasificación de las necesidades en categorías significativas (aunque aleatorias para cada caso) que nos permitan formarnos una idea importante de la dimensión del problema. Cada categoría debe incluir necesidades que puedan abordarse de un modo similar en la fase de "planificación para la acción", es decir, que puedan tratarse mediante un mismo plan de acción aunque exijan alguna especificidad.

##### 3. Priorización de necesidades.

El grupo de personas debe decidir en qué orden abordará las distintas categorías de problemas.

La técnica que suele utilizarse para desarrollar el proceso de priorización se denomina "diamante".

Igual que la bola de nieve y el grupo nominal, esta técnica se utiliza para organizar la reflexión tanto individual como de grupo.

#### LA TÉCNICA DEL "DIAMANTE"

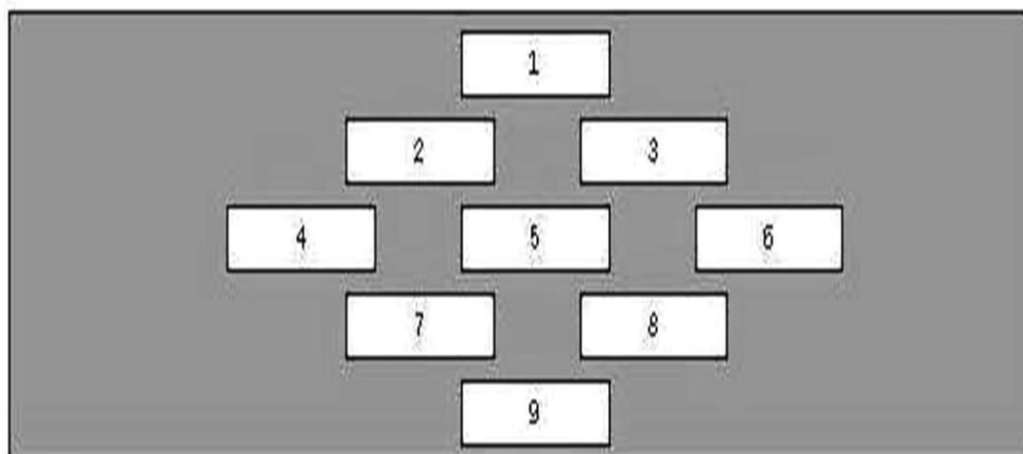
La técnica consiste en una discusión-debate con todo el grupo para discutir la posición de cada necesidad en el diamante. Se empieza discutiendo la punta del diamante y se intenta llegar a un consenso o a una votación.

Las categorías han sido numeradas previamente y los miembros del grupo proponen una punta del diamante en base a los criterios de urgencia, importancia y viabilidad. Nos encontramos entonces con varias propuestas para las puntas del diamante.



**SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**  
**Módulo Gestión Humana por Competencias**  
**UNIDAD 4: Gestión de la Formación**

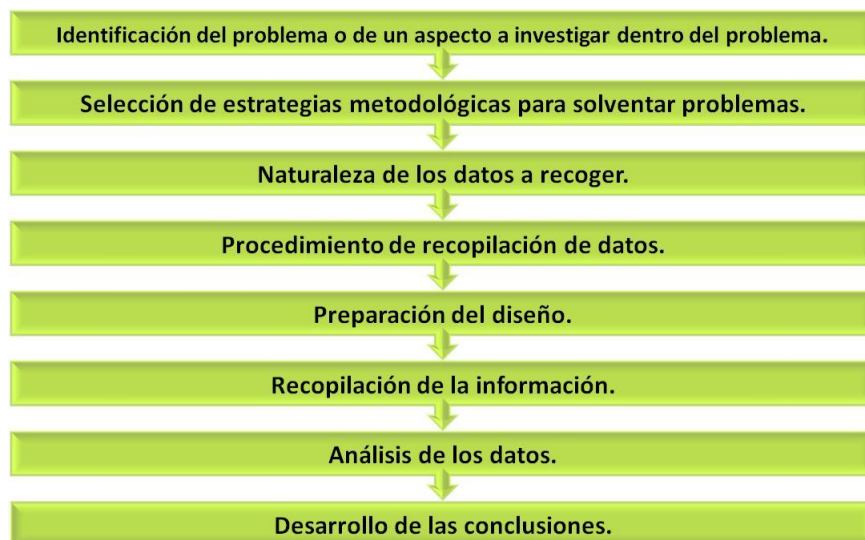
---



Prof. MSc. Patricia...

**SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**  
**Módulo Gestión Humana por Competencias**  
**UNIDAD 4: Gestión de la Formación**

**ETAPAS EN EL PROCESO DE ANÁLISIS COLABORATIVO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN**



**INSTRUMENTOS PARA EL ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN EN EL MODELO COLABORATIVO**



**EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

A menudo los empleados solicitan formación. Es importante tener en cuenta, entre otros aspectos, las previsiones y las necesidades expresadas por los empleados, así como prever las necesidades vinculadas a una promoción eventual.

Toda demanda formativa se ha de CLASIFICAR y PRIORIZAR en el PLAN DE FORMACIÓN. Es importante diseñar un instrumento que nos permita el análisis de la demanda para facilitar la PRIORIZACIÓN.

1. ¿Quién formula la demanda?



**SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**  
**Módulo Gestión Humana por Competencias**  
**UNIDAD 4: Gestión de la Formación**

---

- ¿Se trata de una demanda personal o colectiva?
- ¿Cuál es el grado de representatividad?
- ¿Tiene conocimientos previos el demandante para participar en la formación?
- ¿Pueden existir problemas en caso de rechazo de la petición?
- 2. ¿En qué consiste la demanda?
- ¿Qué tipo de formación se solicita?
- ¿Dónde se inscribe?
- ¿En formación anterior?
- ¿En la política estratégica de la empresa?
- 3. ¿Por qué esta demanda?
- ¿Está justificada?
- ¿Cuáles son sus argumentos?

**RECURSOS, OBSTÁCULOS, LOGÍSTICA Y CONDICIONES EN LA FORMACIÓN**

La formación utiliza diversos recursos formativos para favorecer la asimilación de conocimientos, habilidades y actitudes.

El análisis de los recursos y obstáculos formativos constituye un elemento imprescindible en el desarrollo de la planificación de formación.

Descubrir y conocer las diversas tipologías de obstáculos y recursos formativos es necesario en la práctica formativa.

Es importante utilizar los recursos más adecuados para cada modalidad y que éstos contribuyan a alcanzar los objetivos fijados.

La mala utilización de los recursos formativos puede provocar el fracaso de la formación.

**PREGUNTAS PARA ANTES DE DESARROLLAR EL PROGRAMA DE FORMACIÓN**

- ¿Se han detectado las necesidades?
- ¿Cuál es la probabilidad de que el plan propuesto logre los objetivos?
- ¿El personal es el adecuado para llevar a cabo el curso de la formación?
- ¿La comunicación del plan es suficiente para generar apoyo y conseguir que las personas se motiven y sepan lo que deben esperar?
- ¿Cuáles son los inconvenientes del programa propuesto?
- ¿De qué manera puede fracasar el curso de la acción?
- ¿Los plazos previstos son realistas y viables?
- ¿Hay plazos o momentos mejores para actuar?
- ¿Se han olvidado algunas condiciones especiales capaces de hacer que el proyecto no siga los planes?
- ¿Por qué se hace de esta manera? ¿Puede pensarse en una manera mejor?
- ¿Se aplica correctamente el presupuesto? Si se tratase de mi dinero, ¿lo haría igual?



**SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**  
**Módulo Gestión Humana por Competencias**  
**UNIDAD 4: Gestión de la Formación**

**PLANTILLA PARA VERIFICACIÓN**

| TIPOLOGÍA                                                                                                                                                                                   | RECURSOS |            | OBSTÁCULOS |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|------------|-------------|
|                                                                                                                                                                                             | Directos | Indirectos | Salvables  | Insalvables |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* DE LA ORGANIZACIÓN</li> <li>* Objetivos</li> <li>* Jerarquía</li> <li>* Ffiera de la organización</li> <li>* Política de formación</li> </ul>      |          |            |            |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* HUMANOS</li> <li>* Responsables</li> <li>* Coordinadores</li> <li>* Asesores</li> <li>* Participantes</li> </ul>                                   |          |            |            |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* ESPACIALES</li> <li>* Lugar</li> <li>* Locales</li> </ul>                                                                                          |          |            |            |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* TEMPORALES</li> <li>* Duración</li> <li>* Fechas</li> <li>* Períodos disponibles</li> <li>* Períodos más favorables</li> </ul>                     |          |            |            |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* MATERIALES</li> <li>* Presupuesto</li> <li>* Infraestructura logística</li> <li>* Material formativo</li> <li>* Viajes</li> <li>* Otros</li> </ul> |          |            |            |             |

**ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA**

**LA LOCALIZACIÓN**

**LOCALIZACIÓN:** en la empresa

**VENTAJAS:**

los que se derivan de no cambiar las costumbres del auditorio  
 Seguridad  
 abundancia eventual de medios  
 permite conciliar “formación” y necesidad de estar en su “sitio”  
 costes menos elevados  
 “vigilancia” por parte de la empresa  
 posibilidad de reunir a los que están en formación

**INCONVENIENTES:**

no cambian las costumbres  
 no hay intercambio con otros auditorios  
 abundantes riesgos de alteraciones más o menos justificadas



**SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**  
**Módulo Gestión Humana por Competencias**  
**UNIDAD 4: Gestión de la Formación**

---

impresión de vigilancia sentida por el grupo y el formador  
 a veces: animosidad, envidia, tomadura de pelo por parte de otros empleados...  
 a menudo, falta de medios pedagógicos adaptados

LOCALIZACIÓN: en un hotel

VENTAJAS

“cambio de aires” desde todos los puntos de vista  
 impresión de libertad, de “vacaciones” para el grupo y para el formador  
 condiciones de vida eventualmente “mejores”, que pueden hacer más atractiva la formación  
 “desconexión” del trabajo habitual  
 posibilidad de adaptar los horarios, respetando las duraciones  
 posibilidad de deportes, juegos...

INCONVENIENTES

sólo puede ser en régimen “continuo”  
 no se encuentran los medios pedagógicos deseados  
 transporte obligado, difícil, pesado, costoso (documentación, ayudas y soportes)  
 difíciles posibilidades de estudios aplicados  
 no hay ocasión de intercambios con otros ambientes  
 imposibilidad de pasar por la empresa por la mañana temprano o por la tarde al final  
 a menudo, resulta caro

LOCALIZACIÓN: en un establecimiento de formación

VENTAJAS

locales generalmente bien adaptados a la acción formativa  
 numerosas posibilidades de “intercambios” con personas de otras organizaciones, con más o  
 menos experiencia  
 el formador está en su “habitat”, facilidad de intervención, de búsqueda de medios pedagógicos  
 para el grupo, impresión de clima de estudios más o menos superiores  
 costes en general moderados

INCONVENIENTES

impresión de “escuela” no necesariamente deseada por los asistentes  
 adaptación necesaria a las posibilidades y exigencias del establecimiento, que no siempre son del  
 agrado del auditorio  
 no siempre el esmero de un albergue, un hotel, un restaurante...  
 impresión eventual de “fábrica de enseñar”  
 dificultades de contacto con la empresa y el exterior  
 posibilidades o no de dejar cada día la documentación personal  
 costes más o menos justificados

**EL LOCAL**

El local interviene en el éxito de la acción formativa, más todavía que la localización.



## **SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

### **Módulo Gestión Humana por Competencias**

#### **UNIDAD 4: Gestión de la Formación**

---

Su situación, su acondicionamiento y su adaptación a las necesidades del individuo que ha de ser “formado”

o “informado” dentro de un grupo deben ser la preocupación constante de los responsables de

la formación, así como los deseos expresados por los animadores.

#### **ANÁLISIS DE LA LOGÍSTICA**

Cualidades requeridas para un buen local de formación:

FACILIDAD DE ACCESO para todos, incluidos los disminuidos. BUENA SEÑALIZACIÓN.

PROXIMIDAD DE:

Ascensores

fuentes de documentación

Lavabos

distribuidores de bebidas y bocadillos

Restaurante

cabinas telefónicas

#### **IMPRESIÓN DE CONJUNTO AGRADABLE:**

buena disposición de las aberturas de puertas y ventanas

paredes claras

cuadros, reproducciones, carteles, etc. poco numerosos pero bien escogidos, con aclaraciones en color

plantas verdes, si es posible con flores

BUENA ILUMINACIÓN, a ser posible modulable.

BUENA CLIMATIZACIÓN, y facilidad a la hora de regularla. No aire acondicionado, posibilidad de abrir las ventanas.

PERCHEROS ACCESIBLES y suficientes para los alumnos y para el formador.

EXISTENCIA DE BIBLIOTECA Y ANAQUELES.

MUEBLES sin lujo pero confortables para alumnos y formadores.

ASIENTOS. Han de ser especialmente confortables. Los alumnos pueden verse obligados a permanecer en ellos varias horas diarias durante días...

SUPERFICIES DE TRABAJO PARA LOS ALUMNOS:

Han de ser suficientemente amplias de largo y ancho como para permitir: notas escritas y esquemas

utilización de ayudas y cuadros de gran tamaño

documentación y soportes individuales

lugar bien visible para el nombre del formador y los otros miembros del grupo

empleo eventual del ordenador

SUPERFICIE DE TRABAJO PARA EL FORMADOR: Ha de permitir al formador:

manejar cómodamente sus ayudas y papeles

guardar y distribuir después la documentación destinada al grupo

NO FIJAR MESAS NI SILLAS:

El formador ha de poder modificar “la ambientación” y la organización de la sala para responder a las necesidades: de trabajo en pequeños grupos, de mesa redonda o de distintas proyecciones

LA ORGANIZACIÓN HA DE PREVER de cara al auditorio,



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

la utilización de todos los medios de expresión con las dimensiones suficientes de altura y anchura: tableros borrables, papelógrafos, rotuladores visibles, pantallas de proyección, etc.

aguas minerales y vasos

papeleras suficientes como para poder exigir al auditorio el respeto al local

#### OTRAS CONDICIONES MATERIALES

Información siempre disponible acerca de:

la empresa, la “residencia”, el establecimiento de formación (y en él la localización de la enfermería)

las modalidades de transporte y planos correspondientes

el programa, los tiempos, los horarios

La composición del grupo y detalles sobre los participantes por medio de:

Listas

etiquetas de identificación

Insignias

la lista de los formadores, su especialidad y sus títulos

La puesta a disposición de los medios elementales:

papel en cantidad suficiente para el conjunto del grupo

bolígrafos o rotuladores

folletos, carpetas que permitan la clasificación de la documentación recibida

si el presupuesto lo permite, portafolios con la marca de la empresa, de la residencia o del establecimiento de formación

#### OTRAS CONDICIONES MATERIALES

La puesta a disposición, prevista y organizada, de los instrumentos pedagógicos necesarios.

Comida:

Es un elemento muy importante. La comida ha de significar unos momentos de satisfacción y de descanso tanto para los alumnos como para el formador.

No ha de ser ni un festín gastronómico (sobre todo la comida que precede a los trabajos de la tarde) ni un refrigerio de mediocre calidad tragado con prisas.

Asimismo, constituye uno de los “recuerdos” de la estancia; su equilibrio y su atractivo no son nada desdeñables.

Eventualmente, calidad y confort mínimos de hospedaje.

#### CONDICIONES PARA EL PROVEEDOR DE FORMACIÓN

El pliego de condiciones de la empresa es un documento que compromete al responsable del trabajo; especifica a los responsables de la formación las características a las que deben responder sus prestaciones formativas, y les obliga a cumplirlas.

Un pliego de condiciones debe incluir como mínimo:

1. La reseña de la contribución que se espera de la formación:

Proyecto

Resolución de un problema

Cambio de actitud

Desarrollo conceptual



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

Etc.

2. Las características de la población que se debe formar (condiciones previas, de participación...).
3. La formulación de los objetivos específicos de formación que se deben alcanzar, si es posible en capacidades.
4. Los principales criterios de organización y de funcionamiento de una modalidad de formación:
  - Duración
  - Organización
  - Material
  - Grupos
5. Las formas de seguimiento y de evaluación que se podrán en práctica.
6. Los costos y eventualmente la forma de facturación y pago.

#### MODALIDADES DE FORMACIÓN



#### ALGUNAS MODALIDADES DE FORMACIÓN

En función de los objetivos de formación que se pretendan, se pueden elegir y aplicar diversas modalidades. Las principales son:

- Curso de formación.
- Seminario.
- Grupo de trabajo.
- Viaje de estudios.
- Investigación-acción (más la realización de una proyecto o la resolución de un problema).
- Asesoramiento de expertos o consultores acreditados, internos y externos.
- Intercambio de experiencias.
- Autoformación (individual o colectiva).
- Realización de un proyecto de estudio cuyos resultados se someterán a la decisión de una comisión.
- Proceso de intercambios entre iguales.



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

- Grupo de análisis periódicos y de capitalización de las prácticas profesionales, de los problemas aparecidos y de los proyectos de realización.
- Participación en la instalación y en la puesta en marcha de nuevos equipos.
- Participación en coloquios con realización de exposiciones orales o mediante la redacción de informes sometidos a discusión con los colegas.
- Examen de revistas profesionales con difusión de trabajos de síntesis.
- Realización de actividades académicas (universidades).
- Producción de material formativo.
- Formación a distancia.
- Jornadas de estudio.
- Comidas-debate.
- Conferencias internas para comunicar experiencias.
- Análisis sistemático de los incidentes críticos.

Escogeremos la modalidad más idónea para nuestros objetivos. Las modalidades de formación no se autoexcluyen sino que se complementan.

#### MODALIDADES FORMATIVAS SEGÚN OBJETIVOS

A la hora de decidir qué tipo de modalidad formativa vamos a organizar en función de los objetivos previstos, es importante reflexionar sobre cómo se produce el aprendizaje para cubrir una necesidad de formación en el seno de la empresa. Así pues, deben tenerse en cuenta:

Las coordenadas espacio-temporales.

El grado de implicación de la propia empresa.

La vinculación al plan estratégico y al grupo receptor.

#### MODALIDADES FORMATIVAS SEGÚN IMPLICACIÓN DE LA EMPRESA

#### MODALIDADES FORMATIVAS SEGÚN GRUPO RECEPTOR



#### CRITERIOS PARA DECIDIR MODALIDADES FORMATIVAS

Para decidir qué tipo de modalidad es la más adecuada a los objetivos de una determinada acción formativa, deberemos tener en cuenta diversas variables:



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

Las políticas y la tipología de la organización  
 Los objetivos y los contenidos a desarrollar  
 El presupuesto disponible  
 Los receptores de la formación

#### CRITERIOS PARA DECIDIR MODALIDADES FORMATIVAS

- Tiempo:

Formación de corta, media o larga duración.  
 Con objetivos a corto o a largo plazo.  
 Sesiones aisladas o seguidas.  
 Dedicación plena o parcial de los asistentes (aquí influyen aspectos como el nivel de los receptores, el tipo de objetivos-contenidos o las necesidades de crear un cierto clima de implicación).  
 En coherencia con lo anterior, dentro o fuera del horario laboral o una fórmula mixta.

- Espacios:

Sesiones dentro o fuera de la organización, o bien mixtas (lo cual implica liberarse del día a día, mejor clima...)  
 Disponibilidad de espacios.  
 Importancia del espacio.  
 Número de personas a convocar simultáneamente.

- Profesorado:

¿Alguien de la organización dispone de los conocimientos o habilidades a impartir?  
 ¿Puede haber problemas de rol (nadie es profeta en su tierra...)?  
 ¿El posible profesorado interno dispone de suficientes conocimientos y experiencia docente?  
 ¿Cuál es el grado de implicación del profesorado (informar, coordinar, animar...)?

- Recursos formativos y equipamiento:

Internos o externos a la organización.  
 Posibilidad o no de desarrollarlos.  
 Etc.

#### ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS FORMATIVAS

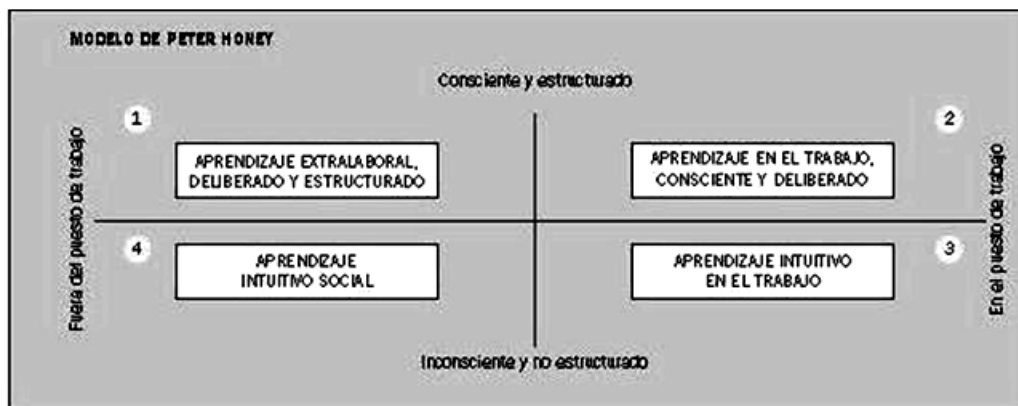
El desarrollo de una modalidad formativa incluye las estrategias de formación, es decir, las actividades concretas que se llevan a cabo durante la sesión formativa (exposición, estudio de casos, incidentes críticos, simulaciones, lecturas, trabajos de grupo...). no sólo es importante conocer las diversas estrategias formativas sino que lo verdaderamente fundamental para un gestor de la formación y un/a formador/a es descubrir qué sugiere en los asistentes a la formación la utilización de una estrategia formativa u otra. Conocer la estrategia idónea para las sesiones de formación equivale a responder a la pregunta siguiente: Lo que hacemos, ¿por qué lo hacemos?

#### ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS FORMATIVAS

## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación



#### LOS ESTADIOS DE LA FORMACIÓN CONTINUA

De acuerdo con la finalidad de las diversas modalidades y estrategias y el objetivo que se pretende conseguir, así con las personas. Participantes, podríamos dividir la formación en tres estadios:

El estadio de la información

El estadio del análisis

El estadio de la innovación

#### ESTADIO DE LA INFORMACIÓN

El primero es el estadio de la información, en que aparecen con fuerza los elementos de concepto. Se establecen las modalidades y estrategias formativas que conducen a la necesaria información-transmisión sobre aspectos nuevos, lo cual supone conocer el estado de la cuestión por lo que se refiere a nuevos aprendizajes formativos. Las personas que se encuentran en esta fase acostumbran a depender de quien dirige, coordina o modera la formación.

#### ESTADIO DE LA INFORMACIÓN

Las modalidades formativas de este estadio son las siguientes:

conferencia

mesa redonda

curso teórico

jornadas informativas

Las estrategias formativas de esta etapa informativa son:

ponencia, sesión o lección magistral

documentación

foro

demonstración

#### ESTADIO DEL ANÁLISIS

El segundo es el estadio del análisis, donde aparecen los elementos que podríamos considerar prácticos, en el sentido de aplicación del conocimiento a una praxis determinada. Ello se lleva a cabo a través de modalidades y estrategias que posibilitan la



**SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**  
**Módulo Gestión Humana por Competencias**  
**UNIDAD 4: Gestión de la Formación**

---

implicación entre las personas y que conducen a un análisis de las nuevas cuestiones. El asistente a la formación depende parcialmente de quien modera, dirige o coordina la actividad.

Las modalidades formativas de este estadio son:

seminario,

técnicas de discusión o grupo de discusión.

Las estrategias formativas de esta etapa son las siguientes:

estudio de casos,

incidentes críticos,

dramatizaciones,

juegos,

Philips 6-6,

tormenta o torbellino de ideas,

simulaciones,

visitas,

intercambio de experiencias,

debates.

#### ESTADIO DE LA INNOVACIÓN

El tercero es el estadio de la innovación, autoformación o autonomía, en el que las personas buscan soluciones a situaciones problemáticas mediante la confrontación de sus ideas y conocimientos y a través de la aplicación de proyectos.

Las modalidades formativas de este estadio son:

proyectos

formación en el lugar de trabajo

grupos de mejora

círculos de calidad

Las estrategias formativas que se utilizan durante esta fase son:

procesos de investigación-acción

aprendizaje en la acción

técnicas de solución de problemas

#### PRINCIPALES ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS FORMATIVAS

- Bibliografía
- Cuartetos con rotación (A-B-C-D)
- Demostración
- Discusión dirigida o debate
- Entrevista con interrogadores
- Estudio individual
- Experimentación
- Foro
- Incidente crítico
- Juegos
- Juegos de Empresa (Business Games)
- Lección magistral o conferencia



## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

---

- Mesa redonda
- Método del caso
- Observación
- Parejas, Diálogos simultáneos
- Philips 6-G
- Proyectos
- Representación de papeles (role-playing)
- Simposio
- Simuladores
- Lluvia de Ideas (brainstorming)
- Trabajo por relevos
- Visión de futuro

#### MODELOS DE APRENDIZAJE EN EL MARCO LABORAL

##### Aprendizaje extralaboral deliberado y estructurado:

Podríamos enmarcar en este cuadrante todas las actividades formativas claramente programadas que se realizan fuera del puesto, esencialmente en un aula. Observemos que éste es, principalmente, el ámbito en el que se mueve la formación que se organiza desde el departamento de formación de las empresas y que, a pesar de tener un peso relativo elevado, el tiempo invertido en él es muy escaso.

##### Aprendizaje en el trabajo consciente y deliberado:

En este cuadrante podríamos colocar los aprendizajes derivados de modelos como la tutorización, el mentoring o el aprendizaje a través de la acción en el puesto de trabajo. Generalmente este tipo de aprendizaje se utiliza poco si pensamos en modelos claramente establecidos, planificados y medidos, aún a sabiendas de que la potencia formativa que tienen es muy elevada. Sin embargo, requiere una muy buena formación previa de los tutores y mentores y precisa de una inversión de tiempo por parte de éstos que ellos no siempre están dispuestos a realizar.

##### Aprendizaje intuitivo social:

Se trata de un aprendizaje vivencial muy potente (aunque inconsciente) por el que se transmite, sobre todo, los aspectos relacionados con la cultura y las emociones en las organizaciones. Este tipo de aprendizaje se da en los pasillos, en las conversaciones informales, en las pausas laborales en el bar o en las charlas con los compañeros de trabajo. En él se transmiten aspectos como los estilos de la organización y de las personas que lo componen, se dan pautas de conducta social (cómo funciona la pausa del desayuno) y se aprenden los marcos de las relaciones interpersonales propios de la organización.

##### Aprendizaje intuitivo en el trabajo:

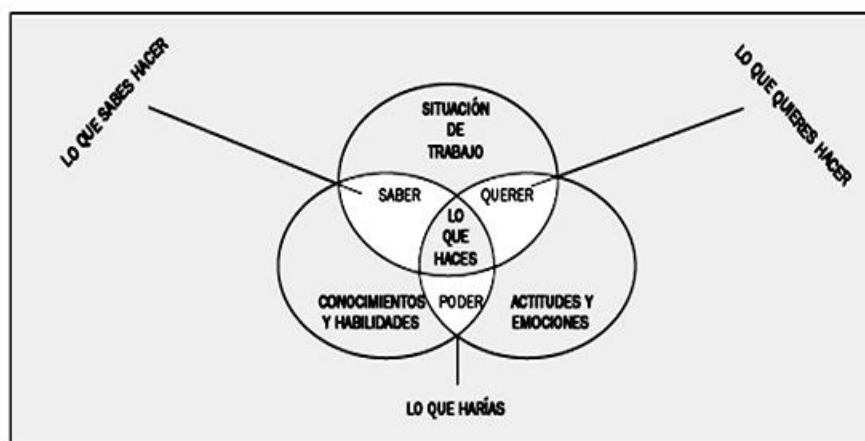
## SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

### Módulo Gestión Humana por Competencias

#### UNIDAD 4: Gestión de la Formación

Posiblemente es uno de los procesos de aprendizaje más rico, importantes y extensos que se dan en el trabajo y, al mismo tiempo, es uno de los aprendizaje más descuidados y poco contrastados que existen. Es fácil concluir que la parte más importante del aprendizaje de las tareas y responsabilidades de un puesto se aprenden haciéndolas, descubriendo las soluciones a cada problema, observando a los compañeros

#### CONDICIONES DE LOS RECEPTORES DE LA FORMACIÓN



La correcta aplicación de las técnicas adecuadas de selección externa e interna garantizan el potencial de los empleados.

Éstos deben tener capacidades, *deben poder*.

Necesitan formación para desarrollar estas capacidades (*saber y saber hacer*).

Además, han de adecuar sus actitudes y necesitan la motivación que proporcionan las posibilidades de ascenso, es decir, *deben querer*.

Las condiciones anteriores son necesarias pero no suficientes.

La organización ha de permitirles el correcto desempeño del puesto de trabajo, de acuerdo con los nuevos modelos organizativos y el estilo de liderazgo y de gestión empresarial utilizado.

#### BIBLIOGRAFIA

FONT, A. e IMBERNÓN, F. (2000). El Marco de la Formación Continua: De las Estrategias de la Empresa al Plan de Formación. Formación Continuada Les Heures, Universidad de Barcelona y Fundación Bosch i Gimpera

MENDIETA, C. (2000). El Marco de la Formación Continua: La Formación Continua: Su Papel Instrumental en la Estrategia de la Organización. Formación Continuada Les Heures, Universidad de Barcelona y Fundación Bosch i Gimpera

PELUFFO, M. y CONTRERAS, E. (2002) Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. [www.preval.org/documentos/00427.pdf](http://www.preval.org/documentos/00427.pdf)

UNIVERSIDAD RAFAEL BELLOSO CHACÍN. Gestión Estratégica del Conocimiento. Programa de Doctorado en Ciencias de la Educación.

<http://www.authorstream.com/Presentation/arlinesrodriguez-96722-gestion-estrategica->



**SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**  
**Módulo Gestión Humana por Competencias**  
**UNIDAD 4: Gestión de la Formación**

---

[del-conocimiento-gestionconocimiento-arlines-urbe-doctorado-gestios-education-ppt-powerpoint/](#)

*El responsable de formación de una organización debe ser alguien que, dentro del marco en el que quede definido su puesto, debe ayudar a suscitar aprendizaje al resto de la organización, ya sea de forma individual, grupal o colectiva.*