

Gestión de Talento Humano

Ing. Mayrita Valle Avendaño

Mayo 2016



Unidad 4:

Desarrollo del Talento Humano

- **Explicar conceptos claves relacionados a la capacitación del personal.**
- **Describir los subprocesos relacionados a la Capacitación del Personal.**
- **Explicar las características de un plan de carrera.**

✓ **Aplica técnicas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y de negociación y arbitraje.**

Conceptos claves

Educación:

Todo lo que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia. Es la preparación para la vida. Su propósito es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Existen varios tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.

Educación profesional

- Prepara al ser humano para la vida profesional

Formación profesional

- Prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo.
- A largo plazo

Desarrollo profesional

- Perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión.
- A medio plazo

Capacitación

- Adaptación de la persona a un puesto o función.
- Corto plazo

Capacitación

Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Su propósito es preparar a la persona para el puesto.

“Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.” – McGehee.

La capacitación no es un gasto, sino una inversión.

Objetivos de la Capacitación

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio o para aumentar la motivación y volverlas mas receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La capacitación es responsabilidad
de línea y función de *staff*

Contenidos de la Capacitación



Transmisión de información

- Aumento del conocimiento de las personas: Información sobre la organización, sus clientes, productos y servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos.

Desarrollo de habilidades

- Mejora de habilidades y destrezas: Habilitar a las personas para la realización y la operación de las tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas.



Desarrollo de actitudes

- Desarrollo o modificación de conducta: Cambiar actitudes negativas por favorables. Adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas, como clientes internos y externos.



Desarrollo de conceptos

- Elevar el nivel de abstracción: Desarrollar ideas y conceptos para ayuda a las personas a pensar en términos globales y estratégicos.

Proceso de capacitación



- **Diagnóstico de la situación:**

Alcance de los objetivos de la organización, determinación de los requisitos básicos de la fuerza de trabajo, análisis de problemas de producción, análisis de problemas de personal, análisis de informes, resultados de la evaluación del desempeño

- **Programación de la capacitación:**

Planificación de la capacitación – definición de la estrategia

- **Instrumentación o acción**

Aplicación de los programas por parte del capacitador seleccionado.

- **Evaluación y control**

Seguimiento, comprobación o medición, comparación de la situación actual con la anterior



Detección de necesidades

Análisis organizacional

- Sistema organizacional
- Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación

Análisis de recursos humanos

- Sistema de capacitación
- Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)

Análisis de operaciones y tareas

- Sistema de adquisición de habilidades
- Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Las necesidades investigadas deben establecerse por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución.

DetECCIÓN DE NECESIDADES – ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS



Aspectos a evaluar continuamente

- Número de empleados en la organización.
- Número de empleados necesarios.
- Edad de cada empleado.
- Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
- Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
- Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la organización.
- Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros puestos.
- Potencial del reclutamiento interno.
- Potencial del reclutamiento externo.
- Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
- Tiempo de capacitación para el personal nuevo.
- Índice de ausentismo.
- Índice de rotación de personal.
- Deserción del puesto.

Pontual, 1970

Detección de necesidades – Análisis de las operaciones

Información base para análisis de operaciones



1. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

Requisitos
exigidos por el
puesto



Habilidades
actuales del
ocupante del
puesto



Necesidades
de habilidades
actuales del
ocupante del
puesto para
capacitación

Medios para detección de necesidades



Indicadores de necesidades de capacitación

Indicadores a priori



- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- Modernización de la maquinaria o el equipo.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores posteriores






- Problemas de producción
 - Baja productividad
 - Exceso de errores y desperdicios
 - Comunicación deficiente
- Problemas de personal
 - Relaciones deficientes entre el personal.
 - Número excesivo de quejas.
 - Poco o nulo interés por el trabajo,
 - Falta de cooperación.
- Otros problemas

Detección de las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la siguiente información para trazar el programa de capacitación:

- **QUÉ** se debe enseñar?
- **QUIÉN** debe aprender?
- **CUÁNDO** se debe enseñar? 
- **DÓNDE** se debe enseñar?
- **CÓMO** se debe enseñar?
- **QUIÉN** lo debe enseñar? 

Plan de capacitación

- Definición de objetivos de la capacitación.
- Contenidos de la capacitación 
- Modalidades y métodos de capacitación
-  Capacitador o instructor
- Recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc. 
- Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben  la capacitación.
- Número de personas. 
- Tiempo disponible
- Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
- Características personales de conducta.
- Lugar donde se realizará la capacitación
- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de resultados de la capacitación

Ejecución de la Capacitación



Evaluación de la Capacitación

Evaluación en el nivel organizacional

- Aumento en la eficacia organizacional.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mejora del clima organizacional.
- Mejora en la relación entre empresa y empleados.
- Apoyo del cambio y la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

Evaluación en el nivel de recursos humanos

- Reducción de la rotación de personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades personales.
- Aumento del conocimiento personal.
- Cambio de actitudes y conductas.

Evaluación en el nivel de tareas y operaciones

- Aumento de productividad.
- Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del flujo de la producción.
- Mejora en la atención al cliente.
- Reducción del Índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Evaluación de la Capacitación

Nivel 1: reacción y/o satisfacción y acción planeada.

- Prueba de la sonrisa
- Se enfoca en el programa, en el facilitador y en cómo fue en la práctica la aplicación del entrenamiento.

Nivel 2: aprendizaje de nuevas habilidades.

- Su énfasis está en los aprendices y en los mecanismos de aprendizaje

Nivel 3: aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas.

- Se enfoca en los aprendices cuando trabajan y en los medios para aplicar lo que aprendieron

Nivel 4: impacto en los resultados del negocio

- El enfoque está en la transmisión de las habilidades y competencias para alcanzar resultados que afecten el negocio en términos de productividad, calidad, costos, reducción de tiempo, servicio al cliente y clima laboral

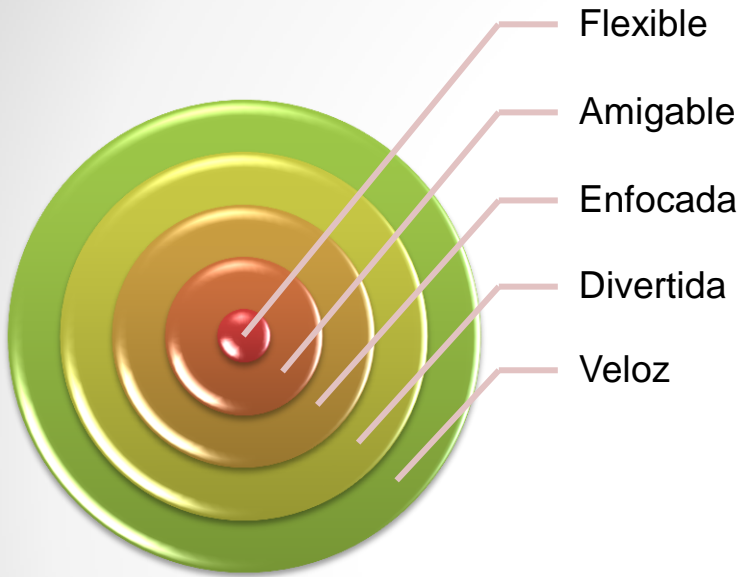
Nivel 5: rendimiento de la inversión (ROI)

- Produce un fuerte impacto monetario en los negocios de la empresa. Análisis costo/beneficio

Nivel 6: Transferencia de clima

- Ayuda a impulsar la transferencia del conocimiento

Características de las organizaciones



- Realizar un listado de necesidades de capacitación para el caso de estudio, priorizarlas de acuerdo a justificación.
- Seleccionar tres capacitaciones de las cuales deberá elaborar la planificación para el personal de la organización caso de estudio.
- Completar políticas de capacitación.



Plan de Carrera

Plan de carrera



Planificación del recorrido por la estructura organizacional de personas y equipos, en función de su punto de partida, metas propuestas, formación académica, logros obtenidos, eficacia en el desempeño y otros factores basados exclusivamente en su propio esfuerzo.

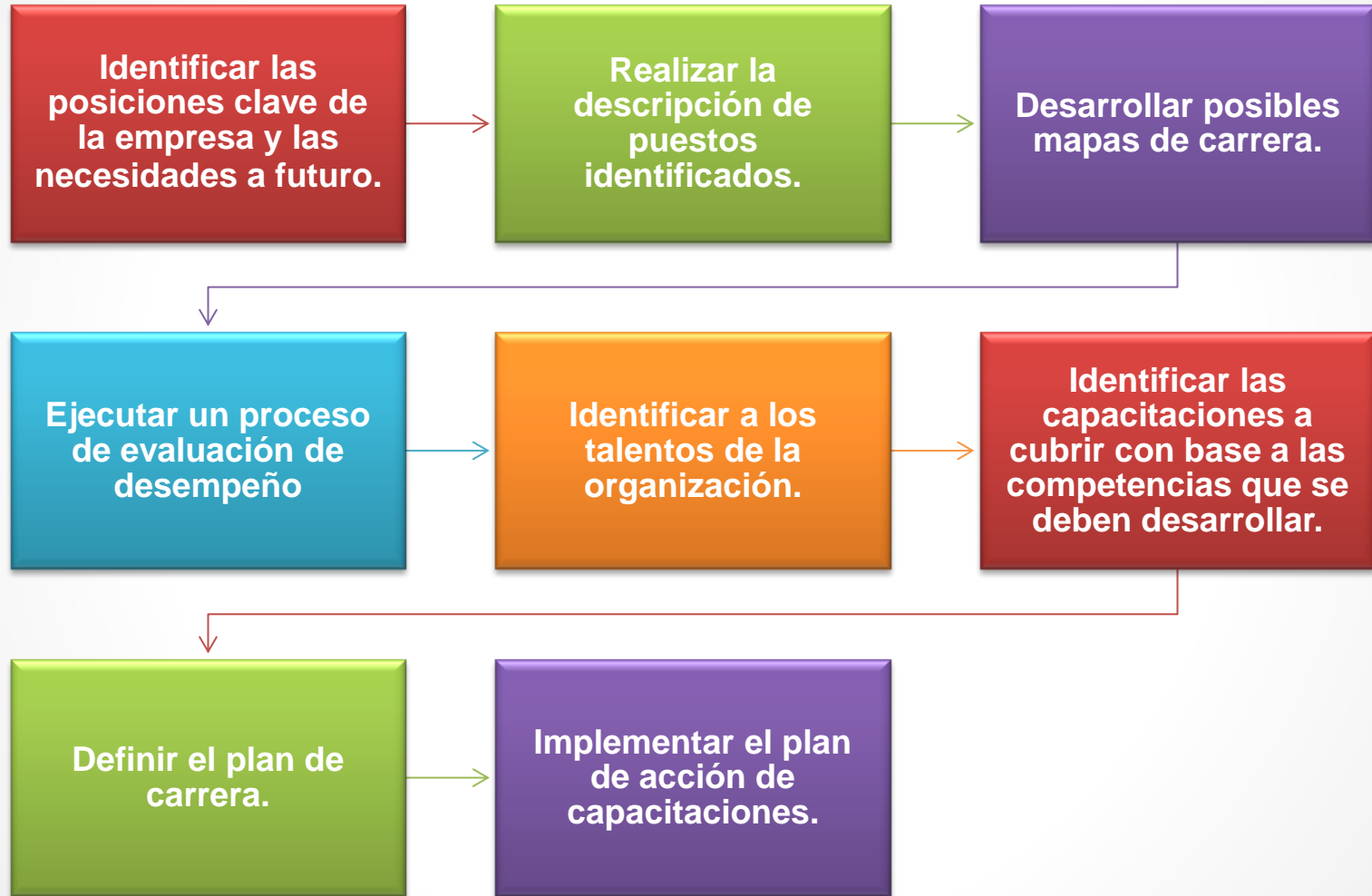


Plan de Sucesión

Continuidad ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, que tenga características laborales similares o superiores. Se basan en el crecimiento o desarrollo profesional del empleado utilizando sus competencias en las posiciones adecuadas disponibles en cada organización, no importa la antigüedad del empleado o su experiencia dentro de la empresa.



Pasos para estructurar un Plan de Carrera



Seguimiento y Monitoreo

Beneficios del Plan de Carrera

1. Permite alinear las estrategias de la organización con el personal al prepararlos de mejor manera para los puestos que se tienen previstos que serán creados o estarán vacantes.
2. Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos contando con talento humano dentro de la misma empresa identificando los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad.
3. Disminuye la tasa de rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad así como al reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional.
4. Aumenta el compromiso y productividad de tus colaboradores al brindarles más que tareas y actividades, carreras significativas con metas por cumplir. Esto genera un sentimiento de reconocimiento y de valoración de parte de la empresa hacia su conocimiento y esfuerzo.
5. Garantiza el conocimiento de la industria y operaciones de la empresa en nuevos colaboradores por ser promociones de personal ya existente.
6. Refuerza la imagen positiva de la organización al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus empleados.

Factores clave del Plan de Carrera



- Realizar un mapa de un plan de carrera para una área de la empresa caso de estudio.
- Completar políticas de plan de carrera para caso de estudio.



Caso de Estudio

