GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR
GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENIZAJE

- **Denominación del Programa de Formación**: Gestión Empresarial
- **Código del Programa de Formación**: 2064955
- **Nombre del Proyecto**:
- **Fase del Proyecto**: análisis, planeación y ejecución
- **Actividad de Proyecto**: Implementar el plan de mejoramiento en el área de talento humano, administrativa, financiera, servicio al cliente, información, negocios, teniendo en cuenta las condiciones medioambientales y de seguridad industrial
- **Competencia 1**: Proponer alternativas de solución que contribuyan al logro de los objetivos de acuerdo con el nivel de importancia y responsabilidad de las funciones asignadas por la organización.
- **Resultados de Aprendizaje Alcanzar**:
- EVALUAR Y SOCIAL Y ECONOMICAMENTE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION PROPUESTAS A LA DECISIÓN, TENIENDO EN CUENTA LA PONDERACION, CRITERIOS TECNICOS, EL RESULTADO QUE SE PERSIGA, LAS METODOLOGIAS Y TECNOLOGIA DISPONIBLE.
- . **Duración de la Guía**: 410 horas

2. PRESENTACION

Las organizaciones, hoy en día requieren de información necesaria para la toma de sus decisiones estratégicas; los diagnósticos en la organización son una herramienta que le facilitan y brindan a los empresarios para analizar los eventos que suceden dentro y fuera de la organización. Esto permite la toma de decisiones para participar en el sector productivo competitivo y cambiante. La información recolectada a través de fuentes confiables y fidedignas es utilizada para identificarlas variables del comportamiento del mercado, y que nos responderán a preguntas como: ¿qué están buscando sus clientes?, ¿qué están haciendo sus competidores?, ¿qué está ocurriendo en el ámbito local, regional y mundial?, para así lograr identificar el estado del arte y de acuerdo establecer las posibles estrategias de la empresa con el ánimo de ser más productivos, competitivos y contribuir al desarrollo nuestro país.

3. FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- Descripción de la(s) Actividad(es)
  Actividad 1

Un Business plan también llamado plan de negocio es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado.

En él se expone el propósito general de unas empresas; en estudio Comercial, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio.

Para emprender un plan de negocios, se debe de considerar la creación de un escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio, para eso se toman encuentra 2 puntos importantes:

En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados

Puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos.

Como parte de un plan de Negocios tenemos como principales estrategias, el comercio electrónico, se refiere a la venta de productos, Actualmente este segmento presenta el crecimiento más acelerado de la economía; en donde ProMéxico tiene una cavidad dentro del tema, ya que se tiene la participación del Nuevo sistema "Exportanet 2.0 - B2B"

Es importante mencionar que para un Plan de Negocios no dejaremos de mencionar el área de Marketing en donde planificamos la manera de llevar la imagen corporativa a nuestros consumidores.

De igual forma para un plan de Negocios son analizados los productos que ofrecen al público al que están dirigidos y qué vamos a ofrecerles. Si bien para un plan de Negocios de Marketing tiene un estrecho vínculo con el plan de medios, el Plan de Marketing define con claridad qué es el producto final, con sus variables analizadas, su presentación y los objetivos puntuales de las campañas y sus acciones.

Actualmente en la Globalización todo se encuentra en un mismo conjunto, y por medio del avance de la tecnología es muy recomendable establecer un plan de Negocios en la red de Internet.

El capitalismo Global requiere de un mercado Global que elimina de paso los mercados nacionales que no pueden competir, o dicho de otra manera asistimos a la expansión de un capital global que destruye los capitales periféricos.

Por lo tanto los puntos clave ante una Globalización en la cual está jugando México son los siguientes:

Evalúe su preparación global e identificar las áreas específicas de su negocio que requieren atención

Identificar los mercados potenciales y realizar estudios de mercado a fondo

Obtener ayuda práctica con la implementación, nuestros consultores pueden ayudarle a usted en el sitio

Acceder a una red global a través de socios globales.

Para obtener un plan de Negocio internacional a nivel mundial El proceso expansivo e indetenible de la globalización, ha obligado a los empresarios a formarse en su capacidad comercial y negociadora con el mundo exterior.

Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.)

A través de la realización de la actividad de aprendizaje fortalecerán la competencia "Proponer alternativas de solución que contribuyan al logro de los objetivos de acuerdo con el nivel de importancia y Responsabilidad de las funciones asignadas por la organización", para ello como actividad inicial deberán:

Conocer los conceptos empresariales los cuales son necesarios para entender la importancia de la elaboración de un plan de negocios.

Realizar una investigación y posterior exposición en grupos de:

- Concepto de empresa
- Tipos de empresas
- Entorno interno
- Entorno externo
- Áreas funcionales de una empresa
- Misión. Visión Principios Valores
- Métodos de diagnóstico empresarial DOFA.

Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

A través de la realización de la actividad de aprendizaje fortalecerán la competencia "Proponer alternativas de solución que contribuyan al logro de los objetivos de acuerdo con el nivel de importancia y Responsabilidad de las funciones asignadas por la organización", para ello como actividad inicial deberán:

Ingresar a un portal empresarial en la web, seleccionar una empresa colombiana y una internacional y luego:

- Realizar la planeación estratégica (misión visión principios, valores)

Realizar plan de negocios teniendo en cuenta el formato enviado en los materiales de apoyo, el cual se basara en Fondo Emprender.

- Elaborar un informe escrito de los puntos anteriores y sustentarlo en una sesión presencial.

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : Evaluación oral **Evidencias de Desempeño** Socialización sobre la investigación científica. Exposición tipos de investigación **Evidencias de Producto:** 1.. Informe sobre los productos de la investigación. 2.. Recursos para realizar la exposición. 3..Mapas conceptuales	Identifica los instrumentos de recolección de información, establecidos por la organización. Revisa de manera responsable y objetiva la información recolectada, teniendo como referentes la exactitud y pertinencia. Aplica el procedimiento para codificar y tabular la información, empleando las fuentes disponibles y de acuerdo con las necesidades de la organización.	Preguntas y respuestas Lista de chequeo Exposiciones observación

5. GLOSARIO DE TERMINOS

A

ACCIONES: Acto de llevar a cabo algo; desgaste de energía produce unos resultados, el resultado de lo que se ha hecho.

ACTITUD: Es la forma de actuar de cada persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

ACTIVIDADES: Conjunto de tareas o acciones que deben ser hechas dentro de un tiempo determinado, para llegar a conseguir un objetivo previsto.

ACTIVOS: Es el conjunto de bienes tangibles e intangibles que posee una empresa.

AMBIENTE: Se entiende por medio ambiente al entorno que afecta y condicionan especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su vida. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras.

AMENAZAS: Peligro latente que representa la posible manifestación dentro de un período de tiempo de un fenómeno peligroso de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre, que puede producir efectos adversos en las personas, los bienes, servicios y el ambiente.

APTITUD: Capacidad de una persona para hacer correctamente una labor o actividad. Don natural para aprender cierta disciplina, materia o arte, y desempeñarse en ella con habilidad; Idoneidad para asumir cierta función o empleo.

AUDITOR: Se llama auditor a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa, financiera y empresarial con el propósito de de informar o dictaminar acerca de ellas realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.

AUDITORIA: La auditoria es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado.

AUTORREGULACION: Conjunto de normas de conducta y de operación que se auto imponen los participantes del mercado de valores, quienes además por propia cuenta supervisan su cumplimiento y sancionan las violaciones.

B

BENEFICIO: Diferencia entre ingresos y costos. Cada acción que se planifica y cada decisión que se toma en una organización afecta a los costos y a los beneficios. El análisis del beneficio trata de determinar el efecto conjunto de los precios, los costos y cantidades, con el fin de determinar del mejor curso de acción a seguir.

BIENES: Cualquier cosa de valor monetario de propiedad de una persona. Los bienes incluyen propiedad real, propiedad personal y reclamos aplicables contra otros (incluyendo cuentas bancarias, acciones y fondos mutuos, entre otros).

BUROCRACIA: Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad especifica, un conjunto formal de reglas, procedimientos y criterios rígidos de promoción y selección

C

CADENA ESCALAR: La cadena de mando es un sistema de envío de información característico de estructuras organizacionales con jerarquía fuerte, vertical y autoritaria, en donde las ordenes, recompensas y penalizaciones fluyen desde la punta de la pirámide organizacional a la base, y donde se espera que hacia arriba solo fluyan las informaciones requeridas de las actividades y tareas encomendadas.

CALIDAD: Forma de ser orientada a la mejora continúa de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos del Modelo, con el propósito de crear valor para sus beneficiarios.

CAPACIDADES: Conjunto de condiciones propias de una persona en particular de sus dotes intelectuales, que determinan su posibilidad de realizar con éxito determinada tarea.

CARGO: Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

CENTRALIZACION: Hacer que varias cosas dependan de un poder central.

CLIENTE: Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otra forma de pago.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que se desempeñan sus funciones.

COMPARACION: Se denomina comparación a la especificación de la situación o posición de una magnitud, cualidad o proceso, dentro de una escala a partir de un determinado punto de referencia. Dependiendo de la situación o posición del elemento respecto del punto de comparación, se establecen tres grados: Superioridad, inferioridad e igualdad.

COMPETENCIA EXTERNA: Aquella que ofrece productos y servicios con características similares a los objetivos por una empresa que satisfacen las mismas necesidades de la demanda del mercado.

COMPETENCIA INTERNA: Aquella que satisface las mismas necesidades de la demanda del mercado con productos y servicios con características diferentes a los ofrecidos por una empresa.

COMUNICACIÓN: Es la forma en que se transmite información de un emisor a un receptor, ya sea hablando directamente entre las personas, o a través de escritos, un medio electrónico, Internet, teléfono y medios audiovisuales.

CONFLICTO: Situación que implica a dos o más personas, en un campo de actuación común, cuyos objetivos pueden ser los mismos o no, y sus modos de alcanzar esos objetivos responden a valores o lógicas diferentes o contrapuestas.

CONTROL: Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

CONVENIOS: Son acuerdos y voluntarios de dos o más personas para crear, modificar o dar por terminados derechos y obligaciones entre las partes.

COOPERACION: La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes en lugar de trabajar de forma separadas en competición.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es la formación de los criterios, valores y normas que se han ido estableciendo en la Empresa a través de su historia de éxitos y fracasos y que están en la base de lo que se emprende. Puede ser más explícita o implícita, incluso las más profundas pueden no llegar a identificarse por los integrantes de la Organización, pero se asumen para realizar de una forma determinada lo que se emprende. Desde que se llega a una Empresa, la utilización de los espacios, las características, físicas, las cosas colgadas, los ruidos y todos los otros objetos y comportamientos empiezan a dar información sobre su cultura.

D

DEBILIDADES: Son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y deben por tanto ser controladas y superadas.

DEFECTO: Una característica no conforme con los requerimientos de la especificación y puede afectar negativamente a la calidad del producto o servicio; ausencia de una cualidad o virtud que perjudica la perfección, o la tendencia a la perfección.

DESCENTRALIZACION: Delegación del proceso administrativo por parte de la persona que toma las decisiones, al nivel operativo mas bajo posible.

DESEMPEÑO: Labor que evaluar la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y en grupo respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados en el mismo.

DESTREZAS: Se consideran el lado cualitativo de la tarea o acción, haciendo referencia al nivel de competencia para alcanzar la realización.

DIAGNOSTICO: Es un proceso de construcción de conocimiento estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso o situación de lo social.

DIRECCION: Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de una organización relacionadas con las tareas o labores.

DIVISION DEL TRABAJO: Designación de tareas especificas a cada una de las partes de la organización, sirve para mejorar la destreza del trabajador, para ahorrar tiempo, para desarrollar nuevos métodos, requiere coordinación y la acción de control como proceso integrado y en consecuencia es la habilidad o conocimiento que adquiere la persona.

E

EJECUCION: Acción y efecto de poner en función algo hasta completarlo.

EMPRESA: Es u sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión.

ENTORNO: Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

EQUIPO DE TRABAJO: Sistema humano participativo, en el que cada uno de los miembros que lo componen tiene funciones específicas, interdependientes y convergentes con las de los demás, orientadas hacia el cumplimiento de actividades de interés común.

ESTANDARES: Unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. Es una regla, un patrón o un procedimiento para actuar en forma homogénea dentro de un proceso.

ESTRATEGIA: Forma que tiene la empresa de conseguir sus objetivos a partir de la misión de acuerdo con sus valores. Establece el nexo de unión entre los valores, la misión y los objetivos. La estrategia corporativa se alcanzará si las personas, los procesos, las actividades, las herramientas y las tecnologías de la información trabajan de modo alineado.

ESTRUTURA ORGANIZATIVA: Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional como de un gerente de proyecto. Busca la mayor integración de recursos especializados. Estructura que crea dos líneas de autoridad, combina la departamentalización de las funciones y de los productos.

F

FACTORES EXTERNOS: Son aquellos que hacen al entorno de la corporación y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificarse.

FACTORES INTERNOS: Son aquellos sobre los cuales los directivos y funcionarios de la empresa pueden direccionar o ejercer una política concreta.

FEEDBACK: Respuesta de los clientes ante una ejecución de venta. A través de la respuesta, la información fluye en ambos sentidos, generándose una comunicación interactiva. Se refiere a la información de retorno a la comunicación comercial.

FIN: Término, consumación de una cosa, proyecto o labor asignada.

FORTALEZA: Capacidad o recurso que tiene una organización para alcanzar sus objetivos.

FUNCIONES: Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

G

GERENCIA: Es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

GERENTE: Es una persona con plena capacidad jurídica que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. A esa persona se le encarga la labor supervisar, controlar y planificar los recursos, incluyendo las personas que están bajo su cargo.

GRUPO DE TRABAJO: Un grupo de trabajo es un subsistema especializado dentro de una organización. Las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas.

H

HABILIDADES: Es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar careadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica.

I

INDICADORES: Una medida explícita utilizada para determinar el desempeño; una señal que revela el progreso hacia los objetivos; un medio para medir lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad.

INDICES: Es una estructura de base de datos que utiliza el servidor para localizar rápidamente una fila de una tabla. Oracle almacena los elementos de los índices utilizando un mecanismo de árbol binario que garantiza una ruta de acceso corta hasta el valor clave.

INFORMACION: Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

INFRAESTRUCTURA: Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

INSTRUCCIONES: Son un conjunto de reglas que componen las funciones sobre algún fin.

INSTRUMENTO: Objeto o aparato, normalmente artificial, que se emplea para facilitar o posibilitar un trabajo, ampliando las capacidades naturales del cuerpo humano.

INSUMOS: Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.
actividad teórica como práctica.

I

INDICADORES: Una medida explícita utilizada para determinar el desempeño; una señal que revela el progreso hacia los objetivos; un medio para medir lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad.

INDICES: Es una estructura de base de datos que utiliza el servidor para localizar rápidamente una fila de una tabla. Oracle almacena los elementos de los índices utilizando un mecanismo de árbol binario que garantiza una ruta de acceso corta hasta el valor clave.

INFORMACION: Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

INFRAESTRUCTURA: Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

INSTRUCCIONES: Son un conjunto de reglas que componen las funciones sobre algún fin.

INSTRUMENTO: Objeto o aparato, normalmente artificial, que se emplea para facilitar o posibilitar un trabajo, ampliando las capacidades naturales del cuerpo humano.

INSUMOS: Son los bienes y servicios que incorporan al proceso productivo las unidades económicas y que, con el trabajo de los obreros y empleados y el apoyo de las máquinas, son transformados en otros bienes o servicios con un valor agregado mayor.

J

JERARQUIA: La jerarquía es la forma de organización que se le asignará a diversos elementos de un mismo sistema, que pueden ser indistintamente personas, animales o cosas, ascendente o descendente, por criterios de clase, poder, oficio, autoridad, categoría o cualquier otro de tipo que se nos ocurra, aún siendo el más arbitrario, pero que tienda y cumpla con un criterio de clasificación.

L

LEYES: Sistema de reglas que regulan el comportamiento social, político y económico.

LIDER: Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en

todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que esta comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto

LOGROS: Son éxitos o resultados satisfactorios.

M

MATERIA PRIMA: Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.

MECANISMO:

MEDIOS: Son canales para transmitir información.

META: Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado.

MISION: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer, es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas.

MODELO: Representación esquemática o conceptual de un fenómeno, que representa una teoría o hipótesis de cómo dicho fenómeno funciona. Los modelos normalmente describen, explican y predicen el comportamiento de algún propósito.

MOTIVACION: Son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.

N

NIVEL ESTRATEGICO: es uno de los de mayor impacto económico para las compañías. Pertenece a los ámbitos de decisión gerencial y contempla el rediseño de las redes productivas y de distribución para horizontes temporales de varios años.

NIVEL OPERACIONAL: Es la planificación temporal a corto plazo de las actividades de la compañía, normalmente la planificación diaria a lo largo de un mes.

NIVEL TACTICO: realiza planificaciones de medio y largo plazo sobre los recursos productivos disponibles. Al igual que la planificación estratégica, la planificación táctica también tiene una importante repercusión económica, ya que a este nivel se deciden los planes de aprovisionamiento y la política de stocks.

NORMAS: Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

O

OBJETIVO: Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos.

OFICINAS: Generalmente son salones destinados al trabajo. Existen muchas formas de distribuir el espacio en una oficina según la función y cuántas personas trabajarán dentro del mismo cuarto. En un extremo cada trabajador tendrá su propio sitio, en el otro una oficina grande abierta que se puede componer de un sitio principal con diez o centenares de personas que trabajan en el mismo espacio.

OPORTUNIDADES: La información ha de ser oportuna, es decir, debe llegar al usuario con en tiempo necesario para que éste pueda actuar en función de dicha información.

ORGANIGRAMA: Es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, cadena de mando, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.

ORGANIZACIÓN: Estructura que adopta cualquier asociación humana para lograr un propósito común y sus correspondientes objetivos. Las hay de todos los tamaños, tendencias, fines y especialidades.

ORGANIZACIÓN FORMAL: División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

ORGANIZACIÓN INFORMAL: Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

P

PERFIL DE CARGO: Este término es utilizado por las organizaciones y empresas a la hora de elegir el staff que integrará las mismas, generalmente intervienen los siguientes factores: conocimientos generales, conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, actitudes que ostentan y que cuadren con las que se piden para el puesto en cuestión, entre otros.

PERSONAL: Conjunto de personas contratadas como empleados en una organización, empresa, equipo de trabajo etc.

PLANIFICACION: La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. En este proceso se pueden cambiar muchas cosas con el tiempo ya que una planificación tiene que ser exacta en lo que se quiere lograr; para que quede como se desea.

POLITICA: Líneas de actuación básicas o criterios de decisión existentes para seleccionar alternativas. Constituyen las directrices que sirven de vínculo entre la formulación de la estrategia y su implementación.

PRESTACION DE SERVICIO: La prestación de obligaciones de hacer que realice una persona a favor de otra, cualquiera que sea el acto que le dé origen y el nombre o clasificación que a dicho acto le dé otras leyes.

PROCESO: Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

PRODUCTO: Conjunto de atributos tangibles e intangibles que pueden satisfacer las necesidades del mercado. El producto puede ser un bien físico, un servicio, una idea, un lugar, una organización e, incluso, una persona.

PROPOSITO: Es la intención o voluntad de hacer algo, así como un objetivo, fin o aspiración.

PROVEEDORES: Suministradores de mercancías y servicios utilizados en el proceso productivo.

Q

QUEJAS: Son manifestaciones de inconformidad o disgusto que se tiene contra una persona o la Corporación por actos relacionados con el cumplimiento de su misión y objetivos, o de las funciones de los servidores públicos. Se pueden presentar en forma verbal, escrita o telefónica.

R

RECLAMOS: Es el derecho que tiene toda persona para exigir, reivindicar o demandar una solución o respuesta a una solicitud, ya sea por motivo general o particular referente a las funciones de la entidad.

RECURSOS: Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

REGLAMENTOS: Colección ordenada de reglas o preceptos, que por autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una organización, dependencia o servicio.

REGLAS: Son Normas a la que debe ajustarse la conducta humana, en la práctica de la vida, el ejercicio de una ciencia, arte u oficio.

RELACIONES HUMANAS: es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual posee grados de órdenes jerárquicos.

REMUNERACION: Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado o produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo.

RESPONSABILIDADES: Son valores que permiten mantener en orden la vida en una organización, demostrando con el esto el compromiso con las propias decisiones y con las consecuencias que éstas pueden generarle tanto a la persona en sí como a quienes lo rodean.

RESULTADO: Efectos directos e inmediatos producidos por la ejecución de una actuación.

RETROALIMENTACION: Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que llegó el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.

REVISION: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación, y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

S

SALIDA: Posibilidades favorables de futuro que, en el terreno laboral o profesional, ofrecen algunos estudios.

SERVICIO: Son actividades beneficios o satisfacciones que se ofrecen en ventas, son intangibles, variables e inseparables.

SISTEMA: Conjunto de elementos interrelacionados y regidos por normas propias, de modo tal que pueden ser vistos y analizados como una totalidad. El sistema se organiza para producir determinados efectos, o para cumplir una o varias funciones para el logro de los objetivos.

SISTEMA ABIERTO: Una entidad, como una organización, que interactúa con su medio ambiente en la forma de intercambiar información, utilizando recursos para proveer bienes y servicios.

SISTEMA CERRADO: Se caracteriza porque no tiene capacidad de cambio por sí mismo para adaptarse a las demandas del ambiente. Es irreversible y su estado presente y final está determinado por su estado original. Son perecederos por desgaste.

SUMINISTRO: Es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad, como puede ser una familia, una empresa, aplicándose muy especialmente cuando ese sujeto económico es una ciudad.

T

TAREAS: Son trabajos que se le asignan a una persona o empleado de una organización para que lo realice en un tiempo determinado, por lo general en un día.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL: En la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas en la organización. Estos tipos de variables influyen en la percepción del clima por parte de los miembros de una organización, formándose un tipo de clima organizacional representativo en cada empresa. A partir de diferentes configuraciones de variables, aquí nombramos cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

• Autoritario: Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbres de la organización desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizadas de conducto regular.

• Paternalista: en esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en las escalones superiores de la organización. También es este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

• Consultivo: Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores.

• Participativo: Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización.

TIPOS DE COMUNICACIÓN: La comunicación se puede clasificar de diversas maneras, siendo las siguientes las más populares:

• Comunicación humana se da entre seres humanos. Se puede clasificar también en comunicación verbal y no verbal.

• Comunicación directa oral es cuando el lenguaje expresa mediante una lengua natural oral.

• Comunicación directa gestual Cuando el lenguaje se expresa mediante una lengua natural signada.

• Comunicación no verbal Es aquella que no se da directamente a través de la voz.

• Comunicación escrita Cuando el lenguaje se expresa de manera escrita.

• Comunicación virtual son las tendencias comunicativas que adoptan los usuarios que interactúan hoy mediante las nuevas tecnologías de información y comunicación.

TIPOS DE LIDERAZGOS: Es el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil", pero, ¿Cuántos tipos de líderes hay? Podemos identificar tres tipos de líderes: líder autócrata, líder participativo y líder liberal.

Liderazgo Autócrata:
• La decisión se centraliza en el líder.
• Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.
• Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
• Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes
• Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
• La respuesta pedida a los subalternos son la obediencia y adhesión a sus decisiones.
• El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Liderazgo Participativo:
• Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones
• Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.
• Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
• El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final.

Liderazgo Liberal:
• Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones
• Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.
• Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
• El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final.

TIPOS ORGANIGRAMA: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Microadministrativos:

Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
Macroadministrativos:

Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos:

Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo especifico. Cabe señalar que el termino mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector publico, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

Estos tres tipos de organigramas tienen cuatro aspectos importantes:

• Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público.

• Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional.

• Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.

• Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de aprobación.

TOMA DE DECISIONES: Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación.

TRABAJO: El trabajo es el esfuerzo realizado por los seres humanos con la finalidad de producir riqueza. Desde el punto de vista teórico, este tópico ha sido abordado desde diferentes aristas, ya sean económicas, sociales o históricas, principalmente a causa de sus relevantes alcances en lo que hace el desarrollo de la humanidad.

U

UNIDAD DE MANDO: Principio de administración que establece que cada supervisado debe informar sólo a un supervisor.

USUARIOS: Un usuario es la persona que utiliza o trabaja con algún objeto o que es destinataria de algún servicio público, privado, empresarial o profesional.

UTILIDADES: Son las ganancias o beneficios que obtiene una empresa por llevar adelante la producción y venta de sus bienes y/o servicios.

V

VALORES: Dentro de una organización, creencias sobre lo que es deseable, valioso o justificable que movilizan y amplifican las energías de ésta. Son uno de los aspectos más permanentes de la empresa y más difíciles de cambiar porque están muy vinculados a la personalidad, la manera de ser y de pensar de sus directivos.

VISION: Es una expresión clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes del mercado.

6. REFERENTES BILBIOGRAFICOS

- **http://www.dtegconsulting.com/Productosyservicios/Sistemasgestion/DiagnosticosenLinea/tabid/115/Default.aspx**
- **http://3.bp.blogspot.com/_aaGtfLauudE/TF9yiFalfJI/AAAAAAAAC78/Asg4v-_MOYA/s1600/DIAGN%C3%93STICO.JPG**

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)				

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

Nombre del Proyecto: Diagnostico y mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la competitividad de Las empresas sector productivo.	**(Duración en meses)**	**Número de meses:** 18 meses
Actividad de Proyecto: implementar los programas relacionados con la gth, controlando presupuesto y recursos, con base en principios éticos, para mantener la salud física, mental y emocional de los colaboradores.		
Fase: ejecución .		
Equipo Ejecutor: Profesionales en el área administrativa y aprendices del programa.		
Actividad de aprendizaje: Conceptualizar procesos capacitación de personal necesarios en la empresa.	**Duración:** **110 hrs presenciales** **30 hrs autónomas**	

Competencia:	**Resultados de Aprendizaje**	**Duración en horas**
210201011 Ejecutar las acciones de capacitación, desarrollo y mantenimiento de competencias individuales y de equipos de trabajo, de acuerdo con el plan establecido.	➢ Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación teniendo en cuenta las necesidades y políticas de la organización. ➢ Diseñar el plan de capacitación, desarrollo y mantenimiento de acuerdo a las metodologías, alternativas de inversión y costos definidos por la organización. ➢ Administrar los recursos para el plan de capacitación y desarrollo de acuerdo a la programación, requisitos y especificaciones. ➢ Preveer contingencias de acuerdo con lo previsto en el plan de capacitación y desarrollo.	**147 hrs presenciales** **63 hrs autónomas**

2. PRESENTACION

El Talento Humano es el activo más importante de una organización, pues mejoran y perfeccionan el empleo y el diseño de recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Por lo tanto el esfuerzo humano es vital para el buen funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano no está dispuesto a esforzarse, la organización dará marcha atrás. De ahí que toda organización debe considerar como punto neurálgico a su personal.
Por ello es importante tener una gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; Proporcionando la competitividad de la empresa, de manera planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Definición del problema:

Se pretende que usted reconozca los elementos necesarios que tiene la administración del talento Humano para proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización, con un enfoque metodológico interactivo, que cumpla con las siguientes condiciones:

1. Diagnostico de las necesidades de los empleados de la empresa.
2. Planeación y/o organización de la capacitación.

Justificación: La meta de toda organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, por tal motivo que todas las empresas están obligadas a gestionar un programa de capacitación de personal, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

3. CONOCIMIENTOS PREVIOS

Para el cumplimiento de la siguiente actividad de aprendizaje es importante que el usted se apropie y conozca los siguientes temas, para la activación cognitiva y con el propósito de articular significativamente la nueva información:

1. Manejo de herramientas ofimáticas.
2. Mejoramiento continúo.
3. Administración del Talento Humano.
4. Descripción y análisis de cargos.

4. MATERIAL DE CONSULTA

Para el desarrollo de la guía de aprendizaje el aprendiz, encontrara en el ambiente virtual de aprendizaje en el espacio de material de consulta.

Dentro de la carpeta material de consulta encontrara los siguientes documentos:

- Capacitación del personal administrativo (Documento en PDF),
- el comentario (Documento en PDF).
- diagrama de flujo (Documento en PDF)

5. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE 1: Análisis y Planeación
Descripción: Para la actividad se conformaran de 5 grupos de trabajo, cada grupo realizara un diagnostico de la composición del talento humano de la empresa.
Ambiente(s) requerido: Ambiente con 10 equipos con acceso a internet y 30 sillas.
Material (es) requerido: Computador con acceso a internet, video Beam, Marcadores acrílicos, Tablero.
Instructor (es): Andrés Ordoñez.

Reconocimiento de elementos
Verifique e identifique los materiales con los que realizara el taller:

Actividad 1

Realice un comentario sobre proceso de desarrollo de talento humano, componentes, tendencias y formas. Para esta actividad deberá entregar un documento escrito en medio físico, con buena ortografía y orden, individualmente con la siguiente información: Se puede apoyar en la carpeta de material de estudio: internet.

Lea el documento y desarrolle el comentario de acuerdo a:

- ✓ Dos (2) páginas de extensión.
- ✓ Aplique correctamente lo que significa hacer un comentario, del material de estudio.
- ✓ Debe contener temas de proceso, componentes, tendencias y formas de desarrollo de talento humano.

Actividad 2

Realice un "friso" que contenga los conceptos de **capacitación y desarrollo del personal,** debe ayudarse de imágenes para enriquecer su trabajo. Para esta actividad deberá entregar friso escrito en medio físico, con buena ortografía y orden, individualmente con la siguiente información: Se puede apoyar en la carpeta de material de estudio: **Capacitación del personal**, internet.

El folleto debe contener. Puede realizarlo en Publisher o manual, el número de páginas es indeterminado.

- ✓ Que es la capacitación.
- ✓ Objetivos de la capacitación.
- ✓ Finalidad de la capacitación.
- ✓ Importancia de la capacitación.
- ✓ Beneficios de la capacitación.
- ✓ Tipos de capacitación.

Actividad 3

Reconocer y distinguir los conceptos sobre el **Proceso de Capacitación.** Para esta actividad deberá entregar un taller escrito individual con la siguiente información: Se puede apoyar en la carpeta de material de estudio: Capacitación del personal, , (Documento en PDF) e internet.

Actividad 1: Resolver el siguiente taller de aprendizaje:

1. Que es la inducción y que debe contener.
2. Cuáles son las etapas del proceso de inducción y describa cada una.
3. Cuáles son los aspectos básicos que se dan en el proceso de inducción general.
4. En el proceso de inducción específica, cuales es la información que se aborda describa cada una.
5. Que establece el artículo 62 y 22 de la ley 1295 de 1994.
6. Para qué sirve la evaluación en el proceso de inducción.
7. Realice un formato en Word o Excel de evaluación y seguimiento al proceso de inducción.
8. Que es entrenamiento, cual es su propósito.
9. Que establece el artículo 20 del decreto1530 de Agosto de 1996.
10. Cuáles son las dos grandes fases del entrenamiento en el trabajo.
11. En la elaboración del plan de entrenamiento que se debe tener definido.
12. De qué forma fácil se pueden especificar los contenidos del plan de entrenamiento.
13. Que aspectos se deben incluir en el plan de entrenamiento, describa cada uno.
14. Que métodos se proponen la capacitación proceso enseñanza aprendizaje en el puesto de trabajo.
15. Describa los cinco métodos del proceso enseñanza aprendizaje en el puesto de trabajo.
16. Cuando se realiza un proceso de reinduccion o reentrenamiento.
17. Cuáles son los medios para realizar una capacitación.
18. Cuáles son las ventajas de la capacitación.

Actividad 4

Actividad de aprendizaje: Conforme equipos de dos (2) personas, discuta las respuestas de taller, y ejecute el juego de la Formula 1 con el instructor. Imprima un automóvil de los anexos en una tarjeta de metaplan.

Objetivos: Repasar algunos de los conceptos que hacen parte del proceso de capacitación al personal.

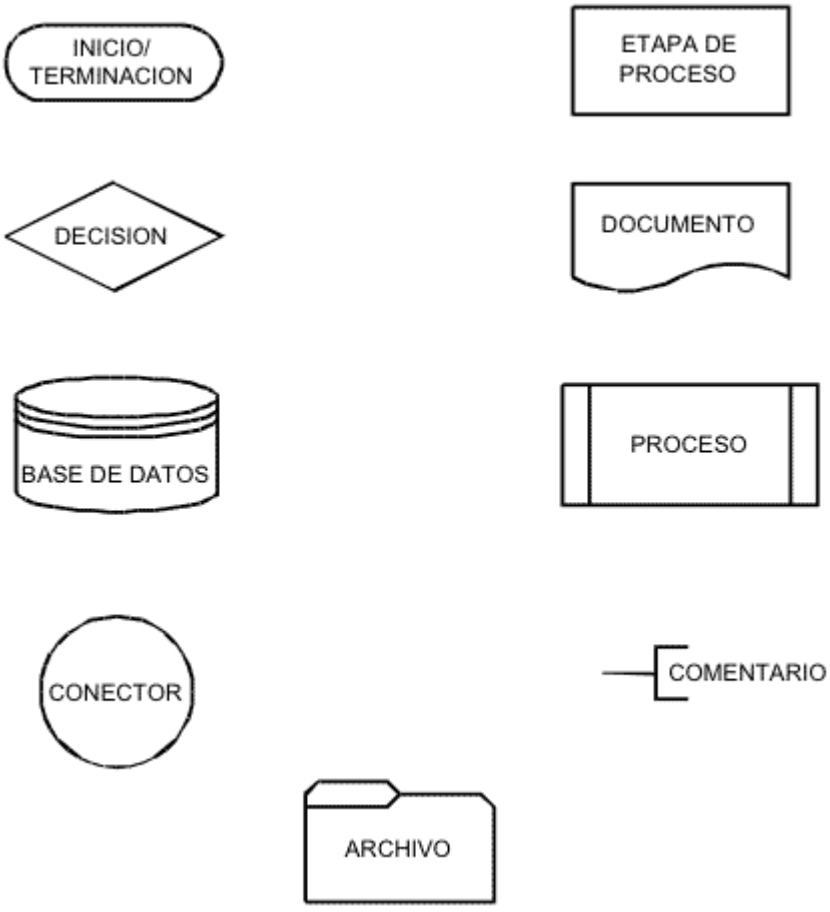
Instrucciones: Observe que en el sitio de salida hay 4 carros de la formula 1 con sus respectivo ocupantes, usted escoge el carro y los demás son sus contendor.
Para empezar esta actividad empiece el juego con una ronda de preguntas que aparecen en el recuadro, si acierta avanza unos metros y si falla el que avanza es su contendor. Para continuar siga la otra ronda de preguntas. Así sucesivamente hasta que uno de los participantes llegue a la meta, sitio de llegada.
Importante: Realice varias veces el juego para que tenga la oportunidad de confrontar sus conocimientos frente a todas las preguntas.



Actividad 5

Planear el Proceso de Capacitación. Para esta actividad deberá entregar diagrama de proceso o un flujograma, individual con la siguiente información: Se puede apoyar en la carpeta de material de estudio: Capacitación del personal administrativo, , (Documento en PDF), diagrama de flujo (Documento en PDF) y manual de procedimientos capacitación de personal (Documento en PDF pagina 4) e internet.

El diagrama de proceso o de flujo debe estar bien estructurado, pertinente al tema.



Actividad 6

Determinación de las necesidades de capacitación, se debe realizar un diagnostico para detectar las necesidades de capacitación del personal, estableciendo un inventario de necesidades. Para esta actividad deberá realizar un diagnostico de las necesidades de capacitación del TT.HH y entregar en un documento de Word, con normas APA, Se puede apoyar en el material de estudio; ***Capacitación del personal administrativo*****,** , Formato para realizar diagnostico del capacitación del TT.HH (Documento en PDF).

Realice un diagnostico para obtener información necesaria que permita elaborar el programa de capacitación del Talento Humano de la empresa como una Herramienta para lograr la efectividad laboral del personal administrativo en la empresa. Siga las instrucciones:

1. Responda las preguntas:

   a. Para que se realiza un plan de capacitación y desarrollo del recurso humano.
   b. Para realizar la programación de la capacitación exige una planeación que incluye esta.
   c. Cuáles son los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación explique cada uno y de un ejemplo.

2. Realice un cuestionario en Word o Excel, dirigido al personal de la empresa utilizando el modelo del material de estudio modifíquelo y aplíquelo al personal de la empresa, *Formato para realizar diagnóstico del capacitación del TT.HH* (Documento en PDF) y *Manual de procedimientos capacitación de personal* (Documento en PDF pagina 6) e imprima la encuesta según el tamaño de la muestra.
3. Realice un listado del personal administrativo que represento la muestra.
4. Tabule la información obtenida en el archivo de Excel *Tabulación del diagnostico capacitación de personal*, grafique y analice los datos. Utilice un documento en Word las normas APA, para el análisis de gráficos.

5. Lleve a cabo una entrevista con los gerentes, jefes o supervisores de la empresa en la cual se realiza el diagnostico con respecto a las necesidades de capacitación del personal, formule 5 preguntas puntuales y grabe la información obtenida, para su respectivo análisis. Entregue un documento donde aparezca transcrita la entrevista y lleve a cabo un comentario final acerca de la información recogida.

6. Realice una lista de chequeo según las funciones del personal, observe en el punto de trabajo si cumple con las actividades de la lista y evalué las necesidades detectadas de capacitación.

7. Realice una evaluación de desempeño al personal de la empresa para obtener las necesidades de capacitación.

Actividad 7

Elabore un informe sobre las necesidades detectadas de capacitación del personal que contenga los siguientes ítems propuestos: se puede apoyar en el material de estudio ***Informe de las necesidades de capacitación*** Documento en Word).

El encabezado de las páginas del documento de Word debe contener la siguiente información.

LOGO DE LA EMPRESA	PROCEDIMIENTO:	Código: DG-C-P-02
	DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Versión: 01
		Fecha de Vigencia 02/03/12
		Página 1 de 1

Aspectos Preliminares
a. Portada
b. Índice
c. Introducción

1.1. Cuerpo del Proyecto
1. El Problema
1.1. Planteamiento del Problema
1.2. Formulación del Problema
1.3. Objetivos
1.4. Justificación de la Investigación o diagnostico

2.1 Análisis de los datos
2. Análisis de las graficas
2.1 Análisis de las entrevistas.
2.2 Análisis de las listas de chequeo.
2.3 Análisis de la evaluación de desempeño.
2.4 Inventario de las necesidades de capacitación.

3. Conclusiones

4. Anexos: Encuestas, imágenes, grabaciones, listas de chequeo, etc

Actividad 8

Programación y desarrollo de la capacitación, se debe realizar una programación para desarrollar las necesidades de capacitación del personal. Para esta actividad deberá realizar plan de las necesidades de capacitación del TT.HH y entregar en un documento de Word, con normas ICONTEC, Se puede apoyar en el material de estudio; *Capacitación del personal administrativo*, pagina 38 a 40, (Documento en PDF), Formato para realizar diagnostico del capacitación del TT.HH (Documento en PDF).

Realice un diagnostico para obtener información necesaria que permita elaborar el programa de capacitación del Talento Humano de la empresa como una Herramienta para lograr la efectividad laboral del personal administrativo en la empresa. Siga las instrucciones:

1. Responda las preguntas:

a. En qué aspectos se fundamenta la programación y desarrollo de la capacitación.
b. Que se debe realizar específicamente en la etapa de la planeación de la capacitación.
c. Que acciones se deben considerar en la organización de la capacitación.

Actividad de aprendizaje: 1. Por grupos de dos personas seleccione una palabra del material de estudio y realice el juego del ahorcado, siguiendo los siguientes pasos:

- En el tablero dibuje cuadros según los campos de cada palabra.
- Tienes 6 intentos para averiguar la palabra oculta antes de acabar ahorcado .Al iniciar el juego se empieza dibujando la cabeza, el sombrero, la cara, el cuerpo, las extremidades superiores y las extremidades inferiores aquí ya debes haber identificado la palabra. Enumere las letras en un cuadro para facilitar la posición de cada letra.

	A		A				A							E			E					A	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13	14		15	16	17	18	19	20	21	22

Actividad 9

Programación y desarrollo de la capacitación, se debe realizar una programación para desarrollar las necesidades de capacitación del personal. Para esta actividad deberá entregar en un documento de Word, con normas ICONTEC, utilizando el material de estudio, ***Formato programación de la capacitación*** (Documento en Word).

1. Una vez hayan tabulado los datos de las encuestas y detectado las necesidades de la capacitación por áreas de la empresa llene el siguiente formato de para analizar y determinar cuáles son las necesidades inmediatas de capacitación.

Necesidad de capacitación: Escriba todas las necesidades de capacitación por orden de mayor a menor según los porcentajes de los datos obtenidos, por área de la empresa.
En que otra área ocurre: Escriba en que otra área de la empresa existe la misma necesidad de capacitación.
Necesidad inmediata (Si o No): Las necesidades inmediatas son detectadas según el índice del porcentaje obtenido si son para los más altos porcentajes y no para los más bajos.
Necesidad es (Permanente o Temporal): Las necesidades permanentes son las que tienen un índice de frecuencia baja ósea anual y semestral, según los datos obtenidos de cada área. Y temporal para los que tienen un índice de frecuencia alta ósea mensual y trimestral.
Número de personas del área: Escriba el número de personas que integral el área o departamento de la empresa.
Días de la capacitación: Escriba los días de capacitación que tuvieron un índice alto.
Costo de la capacitación: Debe elaborar un presupuesto de la capacitación de acuerdo al siguiente formato si es necesario inserte mas filas al cuadro.

Tipo de recurso	Cantidad	Costo en $
Recurso Materiales		
Describa que equipos necesita para la capacitación.		
Describa que material de oficina se necesita.		
Describa que Dispositivos necesita videobean, USB, etc.		
Recursos Humanos		
Describa que cargo o perfil debe tener personal o Instructor que realizara la capacitación. Ejemplo: INGENIERO DE SISTEMAS	1 personas	100.000
Describa que Personal de apoyo necesitaría.		
Total Recursos financieros		

1. Realice la programación de la capacitación utilizando el ***Formato programación de la capacitación*** (Documento en Word) y siga las instrucciones del formato.

Área de la empresa	Necesidad de capacitación	Porcentaje %	En que otra área ocurre	Necesidad inmediata (Si o No)	Necesidades (Permanente o Temporal)	Número de personas del área	Días de la capacitación	Horario	Costo de la capacitación	Funcionario o instructor de la capacitación
EMPRENDIMIENTO	**Tecnologías de la información y comunicación TIC**	**80%**		**SI**	**PERMANENTE**	**15**				
	Motivación	**20%**		**NO**						
	Contabilidad y finanzas	**0%**								
	Logística									
	Atención al Cliente									
	Técnicas de Administración Modernas									
	Relaciones Humanas									
	Seguridad y Salud ocupacional									
	Trabajo en equipo									
	Otros, Cual:									
Área de	**Necesidad**	**Porcentaj**	**En que**	**Necesida**	**Necesidad**	**Número**	**Días de la**	**Horario**	**Costo de**	**Funciona**

la empresa	de capacitación	e %	otra área ocurre	d inmediata (Si o No)	es (Permanente o Temporal)	de personas	capacitación		la capacitación	rio o instructor de la capacitación
FORMACION PROFESIONAL	Tecnologías de la información y comunicación TIC	**70%**	**EMPRENDIMIENTO, ADMINISTRATIVA**	**SI**						
	Motivación	**20%**								
	Contabilidad y finanzas	**10%**								
	Logística									
	Atención al Cliente									
	Técnicas de Administración Modernas									
	Relaciones Humanas									
	Seguridad y Salud ocupacional									
	Trabajo en equipo									
	Otros, Cual:									
Área de	**Necesidad**	**Porcentaj**	**En que**	**Necesida**	**Necesidad**	**Número**	**Días de la**	**Horario**	**Costo de**	**Funciona**

la empresa	de capacitación	e %	otra área ocurre	d inmediata (Si o No)	es (Permanente o Temporal)	de personas del área	capacitación		la capacitación	rio o instructor de la capacitación
ADMISTRATIVA	**Relaciones Humanas**									
	Motivación									
	Contabilidad y finanzas									
	Logística									
	Atención al Cliente									
	Técnicas de Administración Modernas									
	Tecnologías de la información y comunicación TIC									
	Seguridad y Salud ocupacional									
	Trabajo en equipo									
	Otros, Cual:									
Área de la	**Necesidad de**	**Porcentaje %**	**En que otra área**	**Necesidad**	**Necesidades**	**Número de**	**Días de la capacitaci**	**Horario**	**Costo de la**	**Funcionario o**

empresa	**capacitación**		**ocurre**	**inmediata (Si o No)**	**(Permanente o Temporal)**	**personas**	**ón**		**capacitación**	**instructor de la capacitación**
SERVICIOS GENERALES	Relaciones Humanas									
	Motivación									
	Contabilidad y finanzas									
	Logística									
	Atención al Cliente									
	Técnicas de Administración Modernas									
	Tecnologías de la información y comunicación TIC									
	Seguridad y Salud ocupacional									
	Trabajo en equipo									
	Otros, Cual:									

Reflexiones

¿Cómo definieron ustedes la estrategia de trabajo en equipos para el desarrollo del diagnostico de las necesidades de capacitación para el personal de la empresa?

¿Qué puede hacer usted, dentro de su grupo de trabajo para mejorar el clima organizacional y trabajo en equipo?

¿Considera usted, que es el principal obstáculo para que la empresa no esté de primera en el ámbito empresarial, la falta de capacitación del personal?

¿El éxito de una empresa depende del una buen programa de capacitación?

8. EVIDENCIAS Y EVALUACION

Tipo de Evidencia	Descripción
De conocimiento	Respuesta a preguntas sobre conceptos de capacitación del personal.
Desempeño	Ejecuta el programa de capacitación planeado para la empresa..
De Producto	Entrega del diagnostico y un informe sobre el proceso de capacitación para la empresa.

Producto entregable:	Informe con el programa de capacitación para la empresa.
Forma de entrega:	Trabajo escrito en medio físico y magnético con normas APA

Criterios de Evaluación:	➢ Diagnostica las necesidades que tiene el capital humano de la empresa, con normas APA y buena ortografía –20%. ➢ Identifica las necesidades de capacitación que se requiere para cada área estructural o funcional de la empresa, así como para cada puesto de trabajo, con normas APA y buena ortografía – 20%. ➢ Realiza un diagrama donde identifica el proceso de capacitación para la empresa. – 20%. ➢ Ejecuta el programa de capacitación de acuerdo al puesto de trabajo. -20% ➢ Prueba de conocimientos individual sobre los conocimientos adquiridos.- 20%.

.

9. GLOSARIO

La **subcontratación** o **outsourcing:** Es el proceso económico en el cual una empresa determinada, mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. El término subcontratación traduce una mejora en los servicios dentro de una economía en busca de progreso dentro de la apertura económica tratando de ser competentes en el comercio internacional.

Empowerment: Significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar"

El **Know-How:** (del inglés *saber-cómo*) o **Conocimiento Fundamental** es una forma de transferencia de tecnología. Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores). Un uso muy difundido del término suele utilizarse en la venta de franquicias, ya que lo que se vende es el "saber cómo". Las franquicias generalmente son vendidas por países o empresas "avanzadas" que "ya lo han hecho", casi siempre en el campo de los negocios, el saber cómo hacerlo a personas que saben poco del tema se convierte en un patrimonio de muchos años de madurez y una ventaja comparativa muy valiosa frente a la competencia.

Las expresiones ***a priori*** (en latín: previo a) y ***a posteriori*** (en latín: posterior a) se utilizan para distinguir entre dos tipos de conocimiento: el conocimiento *a priori* es aquel que, en algún

sentido importante, es independiente de la experiencia; mientras que el conocimiento *a posteriori* es aquel que, en algún sentido importante, depende de la experiencia.

Por ejemplo, el conocimiento de que «no todos los cisnes son blancos» es un caso de conocimiento *a posteriori*, pues se requirió de la observación de cisnes negros para ser establecido. En cambio, el conocimiento de que «ningún soltero es casado» no requiere de ninguna investigación para ser establecido como verdadero.

10. BIBLIOGRAFIA

Dessler, Gary y Varela, Ricardo (2004) 2ª ed. Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. Editorial Pearson-Prenctice Hall. México.

Werther, William B. y Davis, Keith. (2008) 6ª ed. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill.

Doménech, Rafael (2004). Norma grh 27001 Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Disponible en http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagrh27.htm.\

Esparragoza, Alberto J. (2004). Administración de recursos humanos (talento humano), disponible en http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm.

Mora Vanegas, Carlos (2000) El rol del factor humano en la empresa, disponible en www.gestiopolis.com.

Elaborado por:	Andrés Ordoñez (Instructor).	CENTRO DE COMERCIO Y SERVICIOS Noviembre 07 de 2015

Anexos









GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR
GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

- **DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN:** NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL
- **CÓDIGO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN:** 122702
- **NOMBRE DEL PROYECTO:** MANUAL DEL PROCESO DE NEGOCIACION INTERNACIONAL PARA LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL.
- **FASE DEL PROYECTO:** ELABORACION.
- **ACTIVIDAD DE PROYECTO:** ELABORAR EL MANUAL DEL PROCESO PARA REALIZAR LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL DE PRODUCTOS INDUSTALES DE CINCO (5) POTENCIALES MERCADOS INTERNACIONALES, SIGUIENDO LAS NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y
- **COMPETENCIA:**

✓ **210101005** - DIRIGIR EL TALENTO HUMANO SEGÚN NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

- **Resultados de Aprendizaje Alcanzar:**

22900 - ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN SEGÚN METAS ORGANIZACIONALES TENIENDO EN CUENTA LAS VARIABLES DE GESTIÓN Y ÁREAS DE RENDIMIENTO, IDENTIFICANDO LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL TALENTO HUMANO SEGÚN LAS TÉCNICAS ESTABLECIDAS.

22901 - REALIZAR EL ENTRENAMIENTO Y EL SEGUIMIENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO, EL ESTILO DE DIRECCION UTILIZADA Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN CADA PROCESO SEGÚN PLANES DE MEJORAMIENTO ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN.

22902 - COORDINAR EL TALENTO HUMANO APOYADO POR TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN TENIENDO EN CUENTA LA SITUACIÓN DE DISTRIBUCIÓN Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES ESTABLECIDAS EN EL PLAN DE ACTIVIDADES DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES DE GESTIÓN SEGÚN TIEMPOS Y RECURSOS.

22903 - EVALUAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN, TENIENDO EN CUENTA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES CON RELACIÓN A METAS ESTABLECIDAS Y TIEMPOS, GESTIÓN SEGÚN NIVELES DE RENDIMIENTO A PARTIR DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS A NIVEL INTERNO Y EXTERNO.

- **Duración de la Guía: 80 h**

2. PRESENTACION

Bienvenidos estimados aprendices:



"Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales. Ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario".
-Elbert Hubbard.

La presente guía le permitirá desarrollar habilidades necesarias para adquirir la competencia: ***210101005 - DIRIGIR EL TALENTO HUMANO SEGÚN NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.***

Para los administradores de recursos humanos los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de todo programa, por esto la necesidad de invertir en ellos al proporcionarles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto constituye el desarrollo del personal, que incluye aquellas actividades designadas a capacitar, adiestrar y motivar al empleado, con el propósito de ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.
Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización al incrementar las habilidades del personal de manera costo-efectivo.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.
En el marco de esta visión, exponemos es este ensayo, en primer lugar, los procesos de capacitación y adiestramiento. Segundo, programas y principios fundamentales de la capacitación. Tercero, plan de capacitación. Por último, técnicas de capacitación.

Atentamente,
Su Instructor.

3. FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividades de Reflexión inicial.

1. PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo. Ésta abarca desde cursos sencillos sobre terminología hasta cursos complejos que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos o prácticos, o combinados.

La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores. En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.



Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El proceso de capacitación se puede acometer de dos modos: **Primero: el que se produce por y dentro el mismo grupo de trabajo**; se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas. En este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador. **Segundo, la que es acometida por una persona ajena al ámbito de la organización.** Por ejemplo, facilitadores externos de empresas especializadas en el área. Se capacita al personal de una empresa para alcanzar la satisfacción por el trabajo que realiza; pues si un empleado no está satisfecho con la labor que lleva a cabo no podrá efectuar un trabajo eficiente.

El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- ***Analizar las necesidades***. Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- ***Diseñar la forma de enseñanza:*** Se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades...
- ***Validación:*** Se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.
- ***Aplicación:*** Se dicta el programa de capacitación.
- ***Evaluación***: Se determina el éxito o fracaso del programa.



ACTIVIDAD N 1:

1. Leer atentamente el proceso de Capacitación y realice un mapa mental.

2. Ver los siguientes videos y realizar un resumen de cada uno, es importante mencionar la importancia del recurso humano en la organización.

https://www.youtube.com/watch?v=qXrfQXqa7C4 11 Consejos para realizar un programa de capacitación.

https://www.youtube.com/watch?v=3X9POWRoGiU Gestión de Recursos Humanos POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN Experto en Recursos Humanos.

https://www.youtube.com/watch?v=afR9Bxfqzbw Administración de PERSONAL; CAPACITACIÓN Y DESARROLLO LABORAL SISTEMA de RRHH EXPERTO en RRHH.

https://www.youtube.com/watch?v=V3ptEHpvBYc&t=2s Relevancia de la CAPACITACIÓN: Desarrollo del Talento y Talento Humano.

3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.

2. PROCESO DE ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento es un proceso educacional a corto plazo, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El adiestramiento es, en primer lugar, la educación profesional que adapta al individuo para un cargo o función dentro de una organización. Éste implica la transmisión de conocimientos, sea éste información de los productos, de los servicios, de la organización, de la política organizacional... En segundo término, implica un desarrollo de habilidades entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que el personal va a ejecutar.



Se realiza cuando un trabajador tiene poca experiencia o se contrata para un trabajo que le es totalmente nuevo. Una vez que los trabajadores han sido incorporados a una empresa, ésta tiene el compromiso de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su labor. El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, orienta al nuevo trabajador o empleado sobre las características y particularidades propias del trabajo a ejecutar. Ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, para que estén a tono con los avances técnicos.

En este sentido…

El adiestramiento consiste en proporcionar o fortalecer los conocimientos que el individuo necesita para el eficiente desempeño de sus actividades laborales; de acuerdo con los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de procesos de trabajo en la organización. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera organizada. El adiestramiento está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Los programas de adiestramiento constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiera los conocimientos necesarios, que le permitan ampliar y desarrollar las aptitudes para ejecutar el trabajo en forma eficiente. Los programas de adiestramiento constituyen un factor relevante en el mejoramiento de los niveles de productividad. Lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, por medio del suministro de un conjunto de herramientas que facilitan la realización de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades que favorecen el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

En los programas de adiestramiento existen varias técnicas, una que se aplica es el método de los cuatro pasos:

- Prepare al trabajador.
- Muéstrele el trabajo.
- Póngalo a prueba.
- Sígalo en la práctica.

Un método alternativo es el siguiente:

- El instructor dice y hace.
- El instructor dice y el alumno hace.
- El alumno dice y el instructor hace.
- El alumno hace y dice.

Existen varios tipos de adiestramientos, entre éstos tenemos:

- Inducción: Es la orientación general que se le da al empleado para adecuarlo al puesto, al grupo y a la institución. Este tipo de formación tiene la meta de crear una actitud favorable del empleado y facilitar su proceso de integración.
- Adiestramiento a través de la experiencia: Consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos y recursos. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis. Este tipo de formación es útil, pues de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias significativas.
- **Adiestramiento "en" y "para" la organización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución, por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas:

  - ✓ Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo
  - ✓ Preparación para otros cargos que pudiera ocupar el empleado.
  - ✓ Preparación para el desarrollo general integral.



3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

Los objetivos del adiestramiento, son los siguientes:

•Incrementar la productividad.
•Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
•Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar su puesto con mayor responsabilidad.
•Promover un ambiente de mayor seguridad.
•Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
•Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
•Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias y destituciones.
•Contribuir a reducir las quejas de empleados proporcionando una ética de trabajo más elevada.
•Facilitar la supervisión de personal.
•Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
•Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
•Reducir el costo de operación.



Programas de capacitación



Los programas de capacitación son la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en determinado período de tiempo. Éste corresponde a la realidad que se espera concretar efectivamente en un determinado plazo y, por lo mismo, debe estar vinculada a los recursos disponibles y las disponibilidades organizacionales.

Para la elaboración de un programa de capacitación se pueden considerar, por lo menos, tres criterios:

1.Distribución personalizada de los recursos: El énfasis se enfoca en lograr que la mayor cantidad de funcionarios participen de la capacitación. Implica determinar el presupuesto disponible y sobre esa base asignar la capacitación, se prioriza la cobertura de las actividades que se aprueben.
2.Distribución centrada en la capacitación específica: Aquella destinada a resolver brechas de competencias que están dirigidas a debilidades de la organización. Las acciones se orientan, a veces, a temas que están alejados de los intereses y motivaciones de los funcionarios.

3.Distribución orientada a la capacitación específica, que también da cuenta de la capacitación general: En este tipo de escenarios los procesos de detección de necesidades dan cuenta de toda su fortaleza, en la

medida que han sido capaces de considerar, sin exclusiones previas, todas las perspectivas y expectativas vigentes en la organización.

Es preciso concordar que los programas de capacitación comprenden cuatro subsistemas:

1. Detección de las necesidades de capacitación.
2. Diseño del programa de capacitación.
3. Ejecución de la capacitación.
4. Evaluación de los resultados de la capacitación.



Para desarrollar el segundo componente resulta ineludible abordar previamente el tema de la identificación de las materias para las cuales se precisa capacitación. Por lo cual, se deben articular en torno a un programa que concuerde con las prioridades de la organización.

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento.

De allí que los programas de capacitación exigen una planificación que incluye los siguientes aspectos:

- ☺ Enfoque de una necesidad especifica cada vez.
- ☺ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ☺ División del trabajo a ser desarrollado. en módulos, paquetes o ciclos.
- ☺ Elección de los métodos de capacitación considerando la tecnología disponible.
- ☺ Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado. Se debe considerar:

- ✓ Número de personas.
- ✓ Disponibilidad de tiempo.
- ✓ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- ✓ Características personales de comportamiento.

Local donde se efectuará la capacitación considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

- ✓ Periodicidad de la capacitación considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- ✓ Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- ✓ Control y evaluación de los resultados considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

- ✓ Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje

En resumen, los programas de capacitación, sean éstos a medio o largo plazo, poseen siguientes las fases: Investigar y analizar el programa a implementar.

Diagnosticar la situación.

- Planificar y proponer una serie de acciones para solucionar el problema.
- Poner en marcha las acciones.
- Seguir la evolución la evolución del programa.
- Adaptar y corregir.

ACTIVIDAD N 2:

De acuerdo a la información consignada en esta guía desarrolle las siguientes preguntas.

1. ¿Explique claramente que significa proceso de adiestramiento organizacional?
2. ¿En qué momento se debe realizar en la empresa?
3. ¿Menciones posibles cambios o requerimiento que se presenten en una organización y que obligue a desarrollar un proceso de adiestramiento?
4. Escriba por lo menos cinco definiciones de adiestramiento que se encuentren en esta guía.
5. En los programas de adiestramiento existen varias técnicas y métodos alternativos. Explique cada uno de ellos.
6. ¿Cuáles son los objetivos del adiestramiento? En este punto realice un mapa mental.
7. ¿Qué son los programas de capacitación? ¿para qué sirven? ¿en qué momento se deben realizar en una organización?
8. ¿Cuales deben ser los criterios para la elaboración de un programa de capacitación?
9. ¿Cuáles son los cuatro subsistemas que comprenden los programas de capacitación?
10. ¿Cómo se determina la naturaleza, de las habilidades, los conocimientos o comportamientos deseados como resultado de la capacitación?

Realice mapa mental sobre las fases en los programas de capacitación.

Principios fundamentales de la capacitación

El contenido de la capacitación involucra cuatro tipos de cambios de comportamiento, a saber:
1.Transmisión de informaciones: Distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.
2.Desarrollo de habilidades: Destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual. Es una capacitación orientada de manera directa a las tareas y operaciones del trabajador.
3.Desarrollo de actitudes: Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión.

4.Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización.

El contenido de los programas de capacitación conlleva a establecer principios fundamentales inherentes a éstos, entre los cuales tenemos:

- ☺ Las necesidades de las personas.
- ☺ El crecimiento individual.
- ☺ La participación como aprendizaje activo.
- ☺ La capacidad para dar respuestas a necesidades de la realidad y la posibilidad de aplicarlas a la vida cotidiana.

Los conocimientos y experiencias de los participantes revalorizan y refuerzan el aprendizaje existente, al incorporar nuevos conocimientos.

- ☺ La capacitación en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.
- ☺ Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- ☺ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- ☺ Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- ☺ El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- ☺ La persona aprende mejor cuando está motivada para aprender.
- ☺ La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- ☺ El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- ☺ El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas.
- ☺ Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones
- ☺ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ☺ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ☺ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ☺ Permite el logro de metas individuales.
- ☺ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Con respecto a las organizaciones, tenemos que:

Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.

ACTIVIDAD N 3:

De acuerdo a la información consignada en esta guía desarrolle las siguientes preguntas, esta actividad debe ser desarrollada con Portada, Introducción, solución de las preguntas, conclusión y bibliografia. En letra Arial 12, a doble espacio.

1. La importancia del proceso de capacitación al momento de implantar sistemas de información
2. ¿Por qué las empresas contratan a un capacitador?
3. Objetivos de la capacitación
4. Proceso de capacitación
5. Implantación de sistemas
6. Bibliografía.

Estimados Aprendices;
Les invito a desarrollar las siguientes preguntas, por medio de una investigación con el uso de las TICS.

ACTIVIDAD N4

1. Salud, trabajo, medio ambiente y su relación. Concepto: factor de riesgo, factor protector, riesgo y peligro, acto y condiciones inseguras.
2. Normativa vigente sobre la organización y el funcionamiento del comité paritario de salud ocupacional COPASO. Vigía ocupacional. Ministerio de protección social y medio ambiente; funciones de control y vigilancia.
3. Normas ANSI, análisis de riesgos. Normas técnicas sobre presentación de informes sobre el control y vigilancia epidemiológica de los factores de riesgo presentes en los puestos de trabajo. Administradoras de riesgos profesionales.
4. Políticas de seguridad y salud ocupacional y medio ambiente en las organizaciones. Valoración de factores de riesgo. Técnicas y sistemas para representar gráficamente factores de riesgo. Concepto de promoción de la salud y prevención de riesgos
5. técnica para calcular grado de peligrosidad y grado de riesgo. Tipo de inspecciones de higiene y seguridad conceptos de inspección sistemática. Normativa legal vigente, norma técnica colombiana NTC GTC 4114 y 4116.

Panorama general de agentes y factores de riesgo: normatividad legal vigente, norma técnica colombiana NTC GTC 45 metodología para: realizar inspección de trabajo; diagnóstico de condiciones de trabajo.

6. Cálculo y valoración de los factores de riesgo en los sitios de trabajo. Valores límites permisibles de los factores de riesgo. Daños frecuentes a la salud según factores de riesgo.
7. Control total de pérdidas por: accidentes de trabajo, enfermedades e impacto ambiental. Análisis e investigación de accidentes de trabajo, tipos, e informe. Salud ambiental. Concepto de promoción de la salud y prevención de riesgos. Indicadores de riesgos laborales. - PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

NOTA:

a. **LA PRESENTACION DEBE LLEVAR EL NOMBRE DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO.**
b. **Los temas serán presentados en forma dinámica, presentaciones especiales no resúmenes en Word.**

c. **La actividad debe ser desarrollada por equipos de trabajo.**
d. **Deberán enviar las diferentes presentaciones a cada equipo de trabajo**

El día de mañana en la sesión haremos la rifa del equipo responsable de la exposición o socialización de la temática.



4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento: -Programar el talento humano de acuerdo con las necesidades de las unidades de negocio. - realizar el entrenamiento y la capacitación del talento humano teniendo en cuenta los principios y valores de la organización. - dirigir el talento humano según actividades programadas, disponibilidad de tiempo y recursos. - realizar planes de salud y seguridad ocupacional de acuerdo con las normas y políticas de la organización**.**	Reconoce en detalle las necesidades de recursos humanos requerida en los procesos empresariales a partir de las funciones de los procesos de la cadena de abastecimiento determinados en los perfiles laborales necesarios para cada proceso o función en la organización teniendo en cuenta las capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias para cada cargo y función. - plantea idóneamente planes y programas de entrenamiento y capacitación de acuerdo con las necesidades de desempeño de acuerdo con el diagnostico de las necesidades de capacitación y entrenamiento de la fuerza laboral y los principios y valores de la organización.	**Técnicas** Respuestas a preguntas sobre la importancia del talento humano en las organizaciones. **Instrumentos:** • Cuestionarios • Prueba diagnóstica
Evidencias de Desempeño: Analizar la evaluación de la gestión de procesos, tareas y nivel de servicio, identificando las variables de gestión y áreas de rendimiento según las	Planifica adecuadamente las actividades inherentes a los cargos, durante un periodo de tiempo dado, mediante el uso del diagrama de gantt y de los tableros de registro de cuerdo con las responsabilidades individuales o grupales. Identifica las áreas de rendimiento del recurso humano y las características actitudinales susceptibles de	**Observación** Trabajos individuales y en equipos donde se evidencia el aprendizaje. **Instrumento:** • Casuísticas • Conferencias

normas y procedimientos establecidos. - evaluar la creatividad y la toma de decisiones según indicadores de gestión. - evaluar la calidad del desarrollo de los procesos según normas y procedimientos. - analizar los resultados de la gestión del recurso humano según metas organizacionales y técnicas de medición.	ser evaluadas para el diseño de las pruebas objetivos y proyectivas utilizadas en la organización que permitan monitorear y hacer seguimiento de acuerdo a las a las actividades programadas.	
Evidencias de Producto: -Corresponden a las evidencias solicitadas en desarrollo de las Actividades de Aprendizaje. -Mentefactos, esquemas gráficos y/o textuales, acerca de las políticas de contratación de personal en la organización, los criterios para la asignación de salarios, planes de estímulos y recompensas para el recurso humano según las características	Interpreta los resultados de las evaluaciones de desempeño de acuerdo con los estándares y normas de calidad e indicadores de gestión en las diferentes tareas, procesos y procedimientos analizando las variables de medición del rendimiento del talento humano. - diseña los planes de mejoramiento, reentrenamiento y capacitación para el mejor desempeño del talento humano con base en los resultados obtenidos a partir de las evaluaciones e identificación de las debilidades y fortalezas del talento humano. principales de los diferentes enfoques en la administración de personal.	**Técnica:** Observación y análisis de las evidencias elaboradas en desarrollo de las Actividades de Aprendizaje. **Instrumento:** • Conferencias • taller

5. GLOSARIO DE TERMINOS

- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.
- **ADMINISTRAR:** realización actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **ÁMBITO DE ACCIÓN**: marco general en que se mueve uno o más procesos de trabajo y se predeterminan tiempo, espacio, insumos, participantes y resultados.
- **AMPLITUD DE LA GESTIÓN:** capacidad o habilidad administrativa de integrar y armonizar los recursos requeridos para lograr los objetivos de su gestión.
- **ANÁLISIS DE PUESTO:** estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.
- **ANÁLISIS OCUPACIONAL:** proceso que comprende la identificación de las actividades de una ocupación y de los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para desempeñarla satisfactoriamente.
- **ANÁLISIS:** acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible; reconocer la naturaleza de las partes y las relaciones entre estas, y obtener las conclusiones objetivas del todo.
- **APROBAR:** aceptar como satisfactorio o ejercer autoridad final sobre el compromiso de recursos; es asentir con una opinión o doctrina, declarar hábil a una persona o pasar bien un examen.
- **ASESORAR:** recomendar un curso de acción u ofrecer una opinión con base en conocimiento especializado.
- **ASIGNACIÓN**: acto formal mediante el cual se ubica un nuevo puesto en el cargo y clase correspondientes.
- **AUDITAR:** realización de una auditoría, la cual consiste en un examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación. Es la revisión o análisis periódico que se efectúa a los libros de contabilidad, sistemas y mecanismos administrativos, así como a los métodos de control interno de una organización administrativa, con el objeto de emitir opiniones y recomendaciones con respecto a su funcionamiento.
- **AUTONOMÍA**: capacidad de autodeterminación o de toma decisiones, con plenitud de conciencia, desde el conocimiento y control de sí mismo como fundamento de compromiso y responsabilidad.

6. REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

- Retos de la dirección de personas desde a la alta dirección -Francisco Javier Quintanilla -Prentice-Hall, 2011
- Psicología del trabajo: gestión de los recursos humanos. Skill management -Guillen Gestoso, Carlos y Casco Pirri, Andrés -Barcelona: Ariel, 2010
- Externalización de funciones de recursos humanos - Prentice-Hall, 2009
- Manual recursos humanos. Formación para el empleo -CEP, 2009
- Entrenamiento emocional en el trabajo .
- Casado Lumbreras, Cristina Madrid: ESIC, 2009.
- Como hacer un plan estratégico de recursos humanos Granjo Aguilar, Jesús Netbiblo, 2009.
- Buenas prácticas en recursos humanos Sarriés Sanz, Luis Pozuelo de Alarcón: Esic, DL 2008.
- Psicología de los recursos humanos Rodríguez Fernández, Andrés Pirámide, 2008.

Webgrafía:

http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento2.shtml

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	**ALEJANDRA PORTILLA**	**INSTRUTOR**	**CDA CHIA**	**14/02/2018**

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					

GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR
GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa de Formación: **Tecnólogo en Gestión de Mercados**
- Código del Programa de Formación**: 621113** versión del programa **1**
- Nombre del Proyecto: Propuesta mercadológica para el Centro de Comercio y Servicios –SENA Regional Cauca
- Fase del Proyecto: **Planeación**
- Actividad de Proyecto: Realizar Investigación de Mercados
- Competencia: **210101005** - Dirigir el Talento Humano según necesidades de la Organización.
- Resultados de Aprendizaje a alcanzar: **51481** - Realizar el entrenamiento y el seguimiento de la efectividad del desempeño del talento humano, según planes de mejoramiento establecidos por la organización.

Duración de la Guía:34 horas (20 horas de trabajo presencial y 14 horas de trabajo autónomo)

2. PRESENTACION

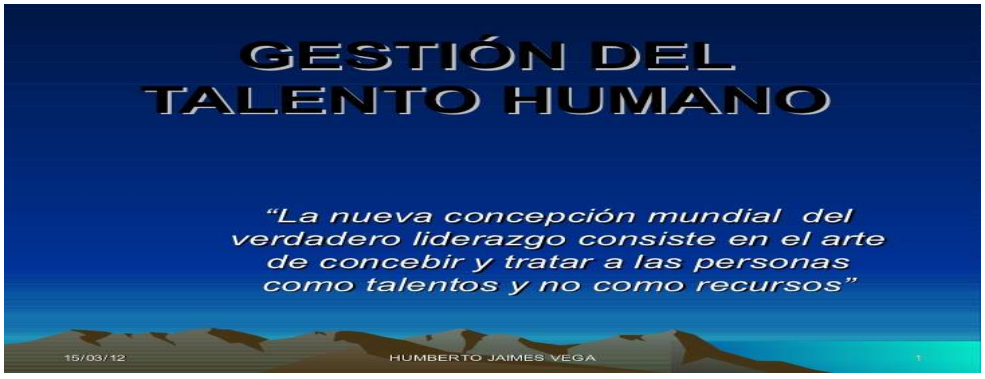


Imagen No.1

Dirigir el talento humano según necesidades de la organización requiere valorar el desempeño de las personas al igual que analizar los factores relevantes a su función como son el trabajo en equipo, colaborativo, formas comunicativas, habilidades y misión del equipo de trabajo. Estas dinámicas hacen que se logre proyectar de manera funcional el objetivo trazado, el cual debe responder a una planeación sistemática y a un cronograma preestablecido.

A partir de su actuar la administración de personal requiere retroalimentación para conocer que tan bien o mal está logrando su propósito y poder establecer los cambios que sean necesarios. Es decir, la administración de personal requiere de un proceso sistemático y periódico que sirva para estimar cualitativa y cuantitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo; lo que se refleja en la evaluación de desempeño donde se pretende identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de acción, reforzar técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo personal de sus colaboradores; por consiguiente, la evaluación no debe verse como una medida impositiva, sino como una herramienta que permita demostrar a los empleados sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones empresariales, no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

Es importante que el aprendiz realice trabajo investigativo que le permite profundizar sobre la realización de tareas y actividades a su cargo; mejorando su actitud de servicio de acuerdo a las políticas institucionales, verificar la ejecución de los procesos de gestión de calidad del talento humano en el trabajo en equipo, el liderazgo y la solución de conflictos, así de esta menara lograr los objetivos propuestos por la alta gerencia.

Mediante el desarrollo de esta guía, el aprendiz comprenderá la importancia dedirigir el talento humano acorde a las actividades, el trabajo en equipo y colaborativo; articulado a los manuales administrativos que se convierten en un parámetro para hacer la evaluación del desempeño, la cual tiene como objetivo mejorar la toma de decisiones en cuanto a ascensos, recompensas, traslados, entrenamiento o despidos. Además, reconocerá a los responsables de la evaluación de desempeño y sus diferentes métodos de aplicación.

Además, será capaz de identificar los parámetros de la evaluación que deben estar fundamentadas en información relevante del puesto de trabajo, así como los elementos susceptibles de evaluación como el comportamiento, el rendimiento, los resultados, la capacidad la experiencia y la personalidad. Todo lo anterior se convierte en insumos y elementos para los sistemas de auditoría que contribuyen a garantizar la competitividad de las organizaciones.

La guía se resolverá y se subirá a la plataforma según lo estipule su instructor.

3. FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad No. 1: Realizar la consulta, definición y socialización por equipos de trabajo de los principales conceptos y términos relacionados y a desarrollar durante la competencia.

- **Organización**
- **Proceso Administrativo**
- **Áreas Funcionales de una Empresa**
- **Estructura Organizacional**
- **Direccionamiento Estratégico**
- **Jerarquía**
- **Autoridad**
- **Talento Humano**
- **Capacitación**
- **Cultura Organizacional**
- **Capacitación**
- **Desarrollo del personal.**

3.1 ACTIVIDADES DE REFLEXIÓN INICIAL:

Aprovechar talento humano en la empresa es uno de los objetivos para desarrollar actividades relacionadas a alcanzar objetivos y metas de la empresa. El recurso humano debe modelarse de acuerdo a cultura corporativa, políticas y procedimientos, así como trabajar en equipo.

Alcanzar metas de la empresa implica ejecutar actividades de acuerdo a planes y objetivos estratégicos. Pero aprovechar talento humano no es sólo supervisar para que las tareas se inicien y cumplan en tiempo y con la calidad esperada. Lograr estas actividades del día a día genera rutina y si no hay variación, se cae en zona de confort.

Las empresas enfrentan retos, ocasionados por factores externos e internos, ante los cuales se debe invertir recursos financieros y no financieros para expandirse, crecer, enfrentar cambios en el mercado, ideas revolucionarias de los competidores, cumplir nuevas políticas gubernamentales o propias del mercado**.**

Invertir en recursos humanos, es aprovechar talento humano disponible, más allá de actividades del día a día, en actividades estratégicas que ayuden a alcanzar las aspiraciones futuras.

De acuerdo a lo anterior y contextualizando en su empresa didáctica reflexione sobre:

- ¿Cómo cree usted que su empresa se pueda posicionar, con el apoyo del área de Gestión del Talento Humano?
- ¿Por qué es importante rrealizar el entrenamiento y el seguimiento de la efectividad del desempeño del talento humano en una empresa?

Socialice con sus compañeros de grupo los resultados obtenidos de la actividad

3.2 ACTIVIDADES DE CONTEXTUALIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL APRENDIZAJE:



Imagen No. 2

Con lo anteriormente expuesto, el instructor realiza una actividad por grupos máximo de cuatro aprendices, donde se socializa la importancia de la Gestión del Talento Humano.

3.2.1 Realice un mapa mental que contenga los siguientes conceptos:

- Trabajo en equipo, trabajo colaborativo, acuerdos y compromisos, comunicación, objetivos, habilidades, delegación, misión, políticas, planeación, cronogramas, agenda, prioridades, evaluación de desempeño, sistema de auditoria.

3.2.2 Una vez realizado el análisis correspondiente cada grupo socializara su opinión tomando como base la empresa que se ha creado durante su proceso formativo, una vez realizada la retroalimentación con el Instructor, déjelo como evidencia en la plataforma.

3.2.3 A continuación como trabajo autónomo, realice las siguientes actividades:

- Proponer y elaborar un plan de gestión orientado al talento humano de una Oficina, con estrategias de Motivación, Liderazgo, clima organizacional, manejo de conflictos, servicio al cliente que permitan realizar con Eficiencia, Eficacia, Efectividad, en el cumplimiento de las metas mensuales asignadas a la unidad de negocio, teniendo en cuenta la participación de cada uno de los cargos.

- Investigar sobre Manuales de procesos y procedimientos y de funciones:
  a) Concepto
  b) Importancia
  c) Usos
  d) Limitaciones.
  e) Estructura de cada manual
  f) Objetivos y Características de cada manual.
  g) Presentar como ejemplo una empresa donde pueda evidenciar cada manual.

- Diseñar un perfil profesional donde involucre las habilidades sociales en cuanto a trabajo en equipo, tipo de liderazgo, manejo de conflictos y servicio al cliente

Evidencia: Genere documento con toda la información requerida, y presentación del punto 3.2.3 y socialice en formación, recuerde que cada punto requerido debe ser aplicado a su empresa didáctica.

Ahora, respetado aprendiz, con toda la información obtenida en la contextualización realice un análisis y encuentre la relación que existe entre las actividades desarrolladas de forma individual, socialícelo con el grupo de acuerdo a indicaciones del Instructor, la evidencia escrita debe dejarla en su portafolio personal.

Guárdelo en su portafolio personal

Luego socialícelo con el grupo e instructor.

Estrategia (Didácticas activas):

a) Trabajo Colaborativo
b) Trabajo autónomo
c) Juego de Roles
d) Estudio de Casos
e) Mapas Mentales

Ahora, respetado aprendiz, con toda la información obtenida en la contextualización realice un análisis y encuentre la relación que existe entre las actividades desarrolladas de forma individual, socialícelo con el grupo de acuerdo a indicaciones del Instructor, la evidencia escrita debe dejarla en su portafolio personal.

Tiempo invertido en el desarrollo de la actividad

8 horas de trabajo presencial/autónomo
4 horas presencial
4 horas trabajo autónomo

3.3. Actividad de Apropiación



Imagen No. 4

Querido aprendiz, llegó el momento de conceptualizar todos aquellos conocimientos que estén encaminados identificar la importancia en la Gestión del Talento Humano dentro de toda organización (empresa) que pretenda consolidarse dentro de un sector económico establecido de acuerdo a la normatividad vigente y así lograr la formación integral que usted está cursando.

3.3.1. Consulte que es un plan de capacitación, elementos y estrategias, estándares de calidad que lo integran y elaborar un resumen.

3.3.2. Consulte los siguientes temas: Motivación, servicio al cliente aplicados al Desarrollo Talento Humano elaborar resumen.

.

3.3.3 Consulte que es la Evaluación del Desempeño, elaborar resumen.

Evidencia: generar documento con los puntos 3.3.1, 3.3.2 y 3.3.3, toda la información recolectada y analizada, será aplicada en su empresa didáctica en la actividad final.

Ahora, respetado aprendiz, con toda la información obtenida en la contextualización realice un análisis y encuentre la relación que existe entre las actividades desarrolladas de forma individual, socialícelo con el grupo de acuerdo a indicaciones del Instructor, la evidencia escrita debe dejarla en su portafolio personal.

Tiempo invertido en el desarrollo de la actividad 12 horas
8 horas de trabajo presencial
4 horas de trabajo autónomo

3.4. ACTIVIDAD DE TRANSFERENCIA

Es momento que demuestre lo aprendido la planeación estratégica de talento humano, manual de procesos y procedimientos, manual de funciones, perfil de cargos. Para ello, realice las siguientes actividades propuestas:

Por equipos de trabajo prepare y realice la exposición de los siguientes temas:

Para el desarrollo de los temas cada equipo de trabajo debe:

Apropiarse y explicar claramente el tema, proporcionando un concepto claro de cada uno de los elementos propuestos.

Tema 1: ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS (O PUESTOS) DE TRABAJO:

- Concepto de puesto
- Concepto de diseño de puesto
- Propósito del diseño de puesto
- Elementos para realizar el análisis y diseño de cargos
- Proceso de diseño de cargos

Tema 2: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

- Concepto
- Propósito
- Proceso de reclutamiento
- Medios de reclutamiento (interno, externo y mixto)
- Hoja de vida, pautas para elaborar una hoja de vida, proceso de inscripción de aspirantes en el Servicio Público de Empleo.

Tema 3: SELECCIÓN DE PERSONAL

- Concepto
- Bases para la selección de personal
- Proceso de selección
- Elementos utilizados para llevar a cabo procesos de selección de personal:
  Entrevistas, pruebas o exámenes de conocimiento, y/o habilidades, test sicológicos, test de personalidad, técnicas de simulación.

En el desarrollo de este tema, no se propiciará la discusión grupal, en su lugar, el grupo debe investigar y mostrar por lo menos 2 ejemplos de los elementos utilizados para la selección de personal, y si es posible aplicarlo al grupo de aprendices.

Tema 4: EVALUACION DE DESEMPEÑO

- Definición
- Objetivos
- Beneficios
- Métodos de evaluación de desempeño
- Concepto de Administración del plan de carrera

Tema 5: CONTRATACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

- Definición de contrato laboral
- Formas de contratación laboral en Colombia
- Investigar sobre contratos de aprendizaje para aprendices SENA
- Concepto de socialización
- Proceso de socialización en la empresa

En el desarrollo de este tema el grupo expositor deberá consultar y socializar con sus compañeros el modelo de contrato de aprendizaje del SENA y un modelo de contrato laboral señalando las partes fundamentales del mismo

Realizar un juego de roles donde se muestre la socialización de personal nuevo en una empresa.

Tema 6: COMPENSACIONES

- Concepto de sueldo y salario
- Salario mínimo en Colombia
- Prestaciones sociales
- Composición del salario en Colombia

Para este tema el grupo expositor deberá presentar un esquema donde se muestren los diferentes componentes del salario con datos y cifras numéricas, dejando en claro el valor que recibe el trabajador de salario mínimo y el valor que paga el empleador por el mismo.

Tema 7: CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

- Higiene laboral
- Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, ruido, temperatura, humedad)
- Seguridad laboral (prevención de accidentes)

Evidencias:

1) Redactar un informe aplicando las normas técnicas vigentes, para la presentación de trabajos escritos, en él debe detallar y adjuntar la documentación recolectada en la actividad realizada.

2) Realice una presentación en power point, prezi o la herramienta ofimática que elija el grupo, donde se pueda evidenciar el trabajo en equipo para realizar la actividad asignada por el instructor.

Tiempo invertido en el desarrollo de la actividad.

Estrategias (didácticas activas)

1.- Lectura compresiva
2.- Taller práctico
3.- Juego de Roles
4.- Trabajo colaborativo
5.- Análisis de Casos

Tiempo invertido en el desarrollo de la actividad 14 horas (8 horas de trabajo presencial/ 6 de trabajo autónomo)

4. ACTIVIDAD DE EVALUACION

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento: Saberes relacionados con la Gestión de Talento Humano. **Evidencias de Desempeño** **Informe:** Proponer y elaborar un plan de gestión orientado al talento humano de una Oficina. Manuales de procesos y procedimientos y de funciones **Evidencias de Producto** Diseñar un perfil profesional (habilidades sociales en cuanto a trabajo en equipo, tipo de liderazgo, manejo de conflictos y servicio al cliente) Proceso de Administración del Talento Humano, asignado a cada grupo, presentación informe y socialización	**Específicos:** ➢ **I**dentifica las necesidades de recursos humanos requerida en los procesos empresariales a partir de las funciones de los procesos de la cadena de abastecimiento determinados en los perfiles laborales necesarios para cada proceso o función en la organización teniendo en cuenta las capacidades cognitivas, procedimentales y actitudinales necesarias para cada cargo y función. ➢ Plantea planes y programas de entrenamiento y capacitación de acuerdo con las necesidades de desempeño de acuerdo con el diagnostico de las necesidades de Capacitación y entrenamiento de la fuerza laboral y los principios y valores de la organización. ➢ Interpreta los resultados de las evaluaciones de desempeño de acuerdo con los estándares y normas de calidad e indicadores de gestión en las diferentes tareas, procesos y procedimientos analizando las variables de medición del rendimiento del talento	**De Conocimiento** **Instrumento: Cuestionario** **Técnica: Formulación de preguntas** **De Desempeño** **Instrumento: Lista de chequeo** **Técnica: Observación / juego de roles/Mapa mental y demás productos solicitados** **De Producto** **Instrumento: Lista de chequeo** **Técnica: Observación / valoración del portafolio de productos.**

5. GLOSARIO DE TERMINOS

Clima Organizacional: Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros

.

Control Interno: El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimientos de estas últimas

Cronograma de Actividades: Es la herramienta que permite registrar las actividades, recursos y tiempos para el desarrollo del plan de negocio, a la vez permite hacer seguimiento a los avances, recursos y gestión.

Diagnóstico: Es el resultado del análisis que se realiza en una primera instancia y que tiene como fin conocer características específicas de la situación determinada, para así poder actuar en consecuencia, sugiriendo tratamiento o no. Ese diagnóstico se basa en observación de síntomas en el presente o en el pasado.

Empoderamiento: en el ámbito de la empresa este término se refiere al hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación del trabajador en su ámbito laboral.

Manuales: Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para establecer el procedimiento de alguna función en un proceso, son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desempeñarse en una situación determinada.

Mapa Mental: Es una herramienta que sirve para visualizar información, permitiendo concentrarse en detalles concretos conservando una visión global, a la vez que favorece una comprensión casi instantánea de situaciones o temas complejos.

Misión: El concepto misión refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Procedimiento: Consiste en el seguimiento de una serie de pasos bien definidos que permitirán la realización de un trabajo de la manera más correcto y exitosa posible.

Proceso: Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado especifico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que se diseñan para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

Visión: La visión en una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre como espera su futuro, una expectativa ideal de lo que espera ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

6. REFERENTES BILBIOGRAFICOS

Portales institucionales:

- http://www.sena.edu.co
- http://senasofiaplus.edu.co

- **Material de apoyo en la plataforma Black-board**
- **Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion**
- Abelló Gómez, René Francisco (2008). *8 pasos hacia la calidad en el servicio* (2). Icontec.
- http://www.degerencia.com/articulo/empatia-y-comunicacion-primeraaptitud-social-de-la-inteligencia-emocional
- **http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml**
- **http://www.marketing-xxi.com/departamento-de-atencion-al-cliente-104.htm**
- **http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-personalidad-y-servicios-al-cliente-8129.html**
- **http://www.emprendedoresnews.com/tips/imagen-personal-tips-2/la-importancia-de-la-imagen-personal-en-el-ambito-corporativo.html**

CIBERGRAFIA

Imágenes

Imagen No. 1. Gestión del Talento Humano. Recuperado el 31 de Enero de 2018 : https://image.slidesharecdn.com/gestiondeltalentohumano-120315172943-phpapp01/95/gestion-del-talento-humano-1-728.jpg?cb=1331835174

Imagen No. 2. Manuales Administrativos. Recuperado el 31 de Enero de 2018 : http://images.slideplayer.es/17/5442433/slides/slide_5.jpg

Imagen No. 3. Capacitación del Talento Humano. Recuperado el 31 de Enero de 2018 : https://image.slidesharecdn.com/capacitacionyentrenamiento1-120322154530-phpapp02/95/capacitacion-y-entrenamiento-3-728.jpg?cb=1332431384

Norma de Calidad ISO 9001 /2008
Administración del talento humano, Idalberto Chiavenato,2014

NOTA: Biblioteca virtual SENA **Ingrese a la base de datos SENA.** Puede acceder a colecciones de libros, revistas, artículos, índices bibliográficos, resúmenes y tesis en texto completo en inglés y español, que pueden ser consultadas desde la red del SENA. http://biblioteca.sena.edu.co/ dar clic en bases de datos para acceder.

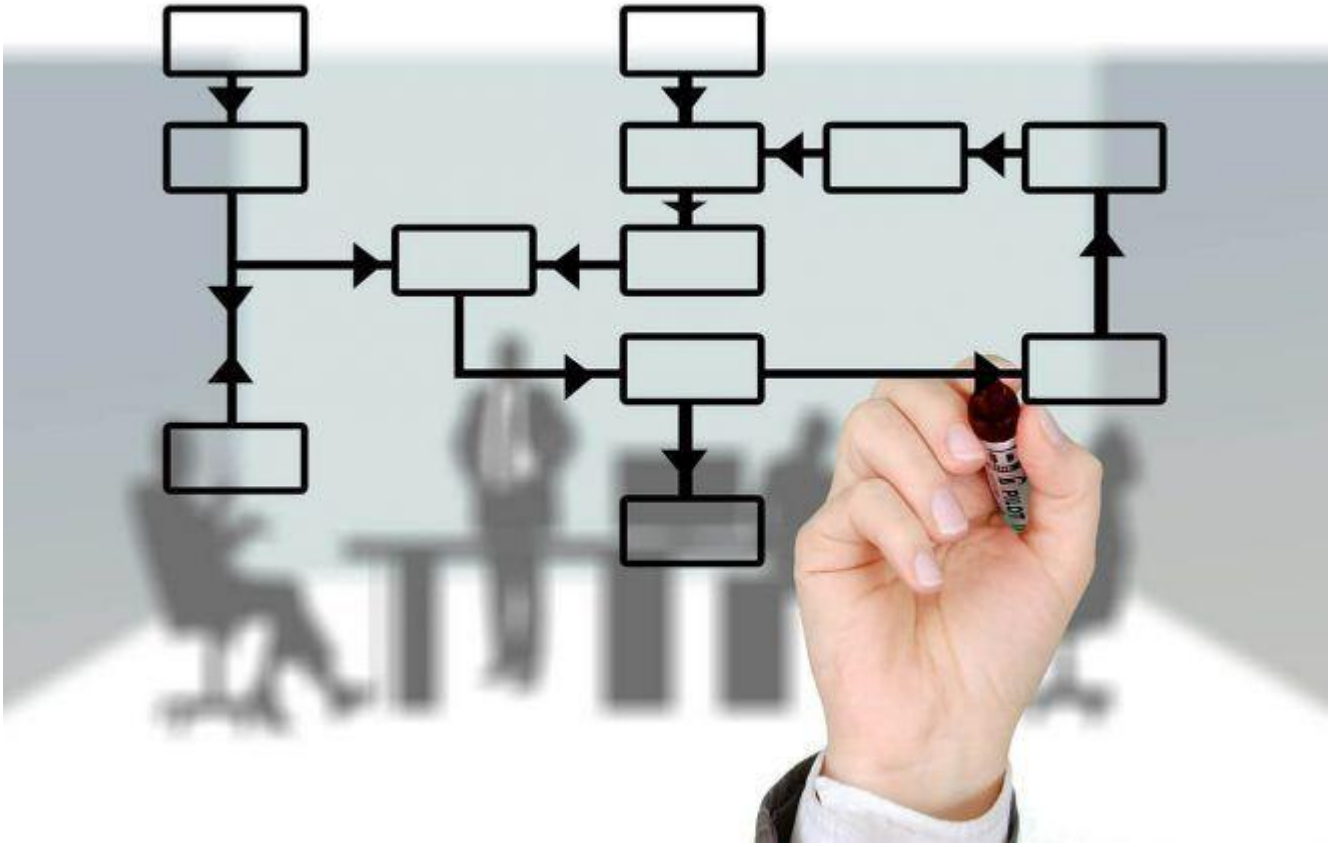
7. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADA POR)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Martin Adolfo Alegria	Instructor	Gestión Administrativa y Empresarial	Enero 31 de 2018

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio

Estructura organizacional de una empresa: conoce sus principios, partes, tipos.



Para que una empresa funcione hay muchas piezas sueltas que hay que atar. Están los cargos y responsabilidades en primer lugar por jerarquía, pero hay mucho más. Se requiere trabajar en equipo, de forma óptima para alcanzar los objetivos marcados. Así que todo el mundo ha de saber representar su papel dentro de la empresa. **Para definir el lugar de cada uno en la empresa hay que tener clara su estructura organizacional.** Definir lo que es una empresa es fácil. Lo que se hace un poco complicado es explicar las forma en la que se organizan las actividades de dicha empresa y es que estamos frente a la **estructura organizacional** de un negocio, que no es poco.

👉 ¿Qué es la estructura organizacional?

Comenzamos con una definición que tomamos de la Wikipedia:

La estructura organizacional de una empresa (que algunas personas denominan organizativa) es la forma en la que la empresa se va a gestionar.

Podemos diferenciar dos grandes tipos de estructura organizacional: formal e informal.

- La estructura formal es la que se basa en las relaciones marcadas por la dirección de la empresa.
- La estructura informal es el conjunto de relaciones no definidas por la dirección de la empresa y se basa en las necesidades de los propios trabajadores.

Estas dos estructuras forman la **estructura real de la organización**. Y es que en realidad, todo se basa en cómo se especifiquen, agrupen y coordinen sus actividades los propietarios y los trabajadores. Las estructuras y relaciones que se dan en la práctica son las que marcan los propios empleados. En sí, la **estructura organizativa** real de una empresa está formada por:

- Cargos, personal que la integra.
- Las funciones que tienen asignados cada uno de los cargos o empleados.
- Las relaciones entre trabajadores y propietarios a nivel funcional.

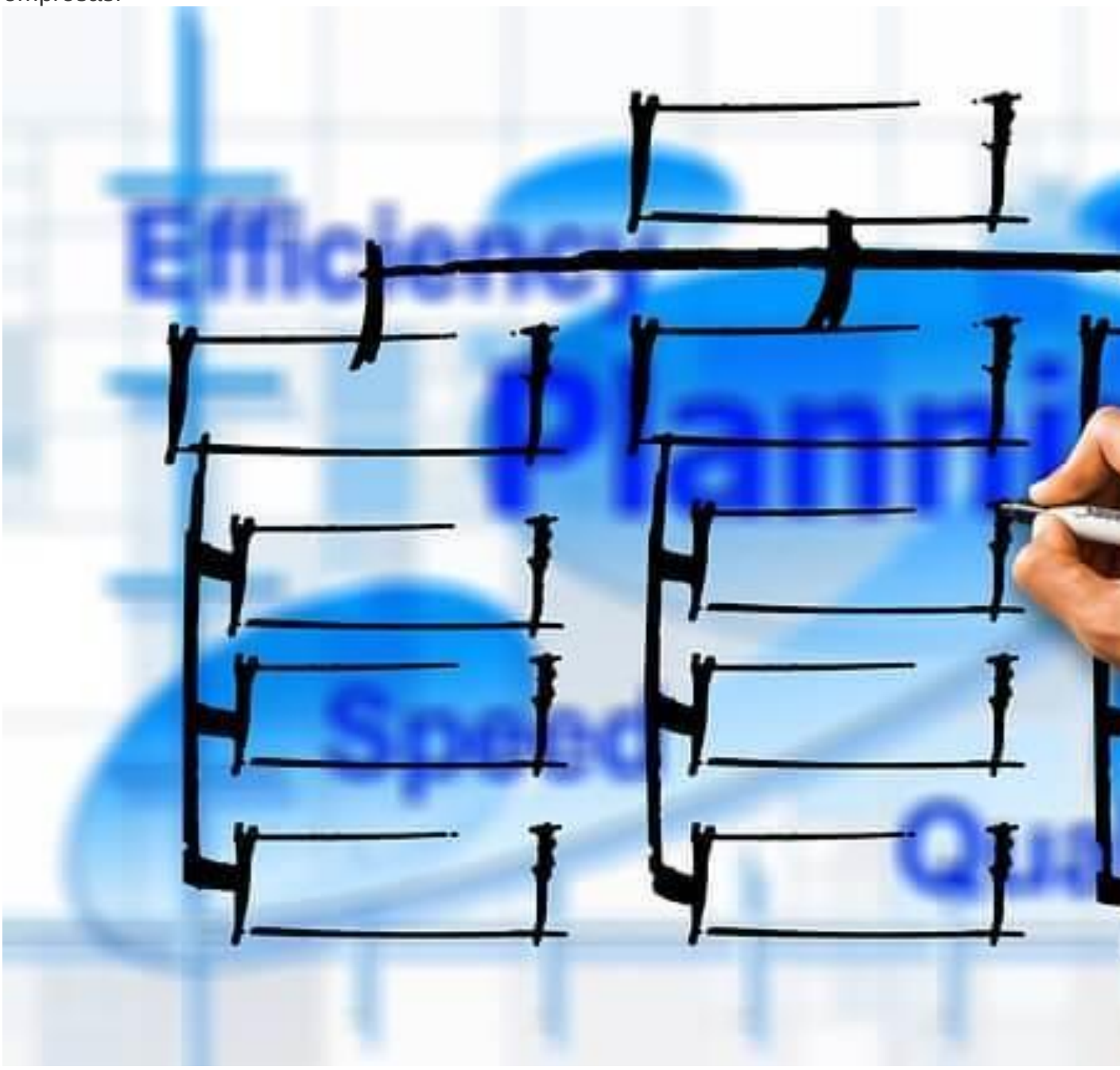
Aunque no lo parezca, la estructura organizacional tiene unos fundamentos teóricos firmes que veremos en el siguiente apartado.

👉 Principios de la estructura organizacional de una empresa

La estructura organizacional de una empresa se basa en los siguientes principios:

- **Principio de autoridad y jerarquía**: se basa en grados de responsabilidad y control. Ejemplo: la dirección general, de la que dependen los jefes de las distintas áreas.
- **Principio de unidad de dirección**: debe existir una sola dirección que se encargue de trazar los objetivos generales y la estrategia de la empresa.
- **Principio de departamentalización**: son secciones que se agrupan por tareas y funciones. Por ejemplo el departamento de finanzas, de recursos humanos y más.
- **Principio de comunicación**: ya sea descendente (de superior a empleado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado o ascendente (de subordinado a superior).

Ahora que conocemos los fundamentos teóricos, pasamos a la práctica viendo cómo se organizan las empresas.



👉 Partes de una organización

Todas las compañías tienen las siguientes partes:

- **Núcleo de operaciones**: son los empleados que realizan funciones básicas.
- **El ápice estratégico**: son los altos directivos responsables de hacer realidad el plan estratégico.
- **Línea media**: son los responsables de las áreas funcionales, departamentos, secciones.
- **Tecno-estructura**: son analistas responsables del estudio, planificación y control en la organización. Digamos que normalizan las estructuras de una empresa.
- **Staff**: son asesores en temas específicos.

¿Son todas las estructuras organizacionales iguales? Casi sin saber nada podemos adivinar que la respuesta es no. Vamos a verlo.

👉 Tipos de estructura organizacional de las empresas

Estudiaremos 3 tipos de estructuras organizacionales: funcional, por producto/servicio y matricial.

✅ 1. Organización funcional

Publicidad

Es la más empleada y la más simple. **Se divide en áreas funcionales y se utiliza en empresas estables, con pocos productos o servicios.** Son muy rutinarias. Agrupa a personas que tienen una posición similar dentro de la empresa o que desarrollan funciones semejantes. Sin ser un organigrama conforma las partes que integran la organización y las relaciones que las vinculan.

✅ 2. Organización por producto/ servicio

Se presenta en negocios que agrupan las actividades según los productos o servicios que se comercializan. Es propia de empresas que tienen una gran cantidad de productos y resulta difícil manejarse por ellos. De hecho, las empresas adoptan este tipo de estructura cuando el crecimiento es ya imparable. Y otra cuestión interesante es que se permite a la dirección general delegar.

✓ 3. Organización matricial

Se combinan las estructuras funcional y divisional. Su principal objetivo es la de buscar la mayor integración de recursos especializados, muy útiles cuando se desarrollan proyectos muy definidos en cuanto a su elaboración o entrega. Está pensada para aquellas empresas que trabajan en proyectos determinados y se le asignan recursos para conseguirlo. La innovación y la creatividad son su mayor ventaja. Pero su buscan resultados seguros. Esto en atención a que un proyecto es un conjunto de actividades únicas, particulares y específicas, que tiene un lapso determinado para realizarse y al que se le asignan recursos para conseguirlo. Lo cierto es que la estructura matricial es bastante útil cuando se quieren desarrollar proyectos de manera más rápida, al tiempo que le sirve a la organización para tener en la **innovación y creatividad** su ventaja competitiva más representativa. En cualquier caso, y sea cual sea la **estructura organizacional**, lo más importante es tener presente realizar la mejor selección de talento humano que brinde una larga ventaja competitiva en la empresa.

👉 Ejemplo de estructura organizacional: Inditex

Ahora que hemos visto la teoría, pasamos a observar la estructura organizacional de empresas reales. Tomamos el caso de **Inditex**. Se trata de una empresa española muy conocida por ser una de las mayores distribuidoras de moda del mundo. Inditex está estructurada en los siguientes departamentos:

- Junta General de Accionistas.
- Consejo de Administración.
- Comisión de Auditoría y Control.
- Comisión de Nombramientos.
- Comisión de Retribuciones.
- Comité y Dirección de Cumplimiento Normativo.
- Comité de Ética.

Además, Inditex tiene varias unidades de negocio: Zara, Pull&Bear, Oysho, Massimo Dutti, Stradivarius y Uterqüe.

☞ Estructura organizacional de una empresa pequeña

Una empresa pequeña tiene una estructura organizacional simple, ya que **la línea media de mando es escasa y la comunicación entre áreas es directa.** El ápice estratégico de una empresa pequeña está dirigido por el dueño de la misma, que es quien toma las decisiones. Con ápice estratégico nos referimos a la alta gerencia, que en las empresas grandes es un equipo de trabajo. El núcleo de operaciones está compuesto por profesionales que saben realizar muchas funciones. Este núcleo es muy importante en una empresa pequeña, donde suele ser frecuente que el personal sea polivalente. También suele haber en las empresas lo que se denomina staff de apoyo, que son profesionales que la empresa contrata para resolver necesidades específicas, como son limpieza, contabilidad, entre otras. En las empresas grandes hay muchas personas de apoyo, pero no así en las pequeñas.

☞ ¿Tienes definida la estructura organizacional de tu empresa?

En todas las empresas es imprescindible saber quién hace qué, aunque sean pequeñas. Precisamente el principal error de muchas empresas pequeñas es no tomarse en serio la estructura organizacional. Tenerla clara facilita mucho el trabajo cuando hay problemas o conflictos. **¿Tienes un esquema con las estructura organizacional de tu empresa?**

Tecnólogo en Gestión Logística



Gestión del talento humano

CC BY NC SA

Tabla de contenido

Introducción **1**

Mapa conceptual **2**

1. Generalidades de la gestión del talento humano **3**
¿Qué es talento humano? 3
La dirección de la organización vs el talento humano 3
¿Qué es gestión del talento humano? 4
Objetivos de la gestión del talento humano 4
Aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano 4
Paralelo entre la gestión antigua y moderna del talento humano 5

2. Procesos de gestión del talento humano **5**
Entrada 7
Transformación 18
Salida 30

3. Desarrollo y mantenimiento **32**
Entrenamiento 33
Mantenimiento 37

4. Monitoreo **39**
Cambio de enfoque del talento humano: generador de valor 39
Evaluación de desempeño 41
Planes de reentrenamiento o mejoramiento 45

5. Retiro **47**

Referencias **49**

Introducción



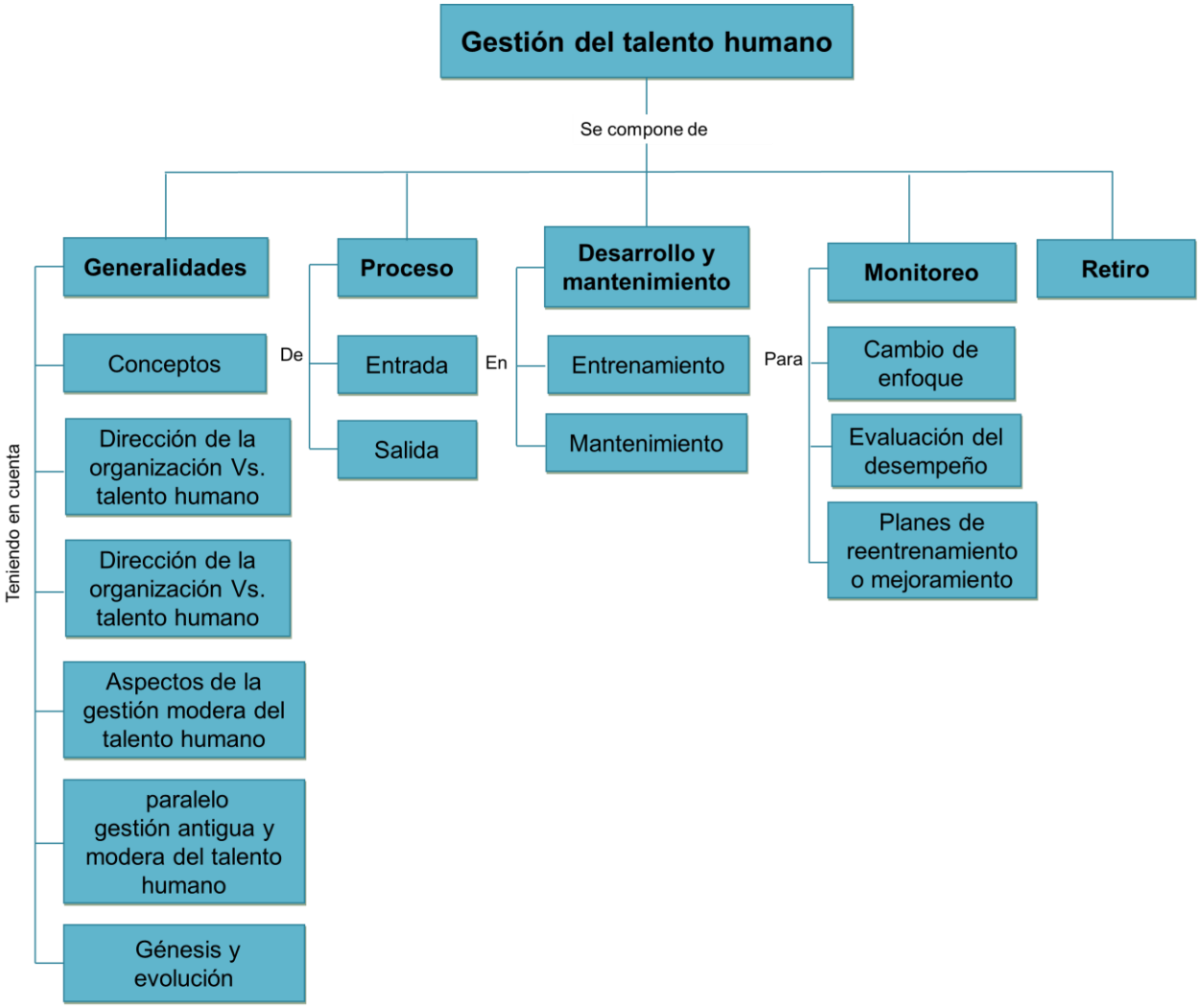
Fuente: Fotolia (s.f.)

Actualmente, el papel del talento humano es crucial para el crecimiento y permanencia de las organizaciones, pues a partir de la eficacia de su gestión se logran alcanzar altos estándares de productividad y competitividad. Por lo tanto, se hace necesario vincular los diferentes aspectos que encierra la gestión del talento humano para llevar a cabo una coordinación efectiva de los colaboradores, de tal manera que, además de lograr los objetivos organizacionales, también se logre mejorar la calidad de vida laboral que se ve reflejada en un equipo de trabajo motivado, integrado y, sobre todo, satisfecho.

Para abordar esta temática se partirá de la definición de talento humano y sus características, teniendo en cuenta un breve recorrido por su nacimiento y transformación, para desembocar en la descripción del proceso de su gestión.

Mapa conceptual

En el mapa conceptual que se comparte a continuación, se evidencia la interrelación temática del contenido que se plantea en este material de formación:



1. Generalidades de la gestión del talento humano



Fuente: Pixabay (2016)

¿Qué es talento humano?

El talento humano representa al conjunto de colaboradores que desarrollan actividades productivas o de apoyo en una organización mediante la utilización de sus capacidades y uso de las herramientas para su ejecución, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales trazados.

La dirección de la organización vs. el talento humano

La administración o dirección de la organización está implicada en **la coordinación de acciones de talento humano** para facilitar el desempeño laboral que permita un mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores. Para llevar a cabo la coordinación, se parte del diseño e implementación de actividades en cada uno de los procesos de gestión del talento humano, tales como: definición de las técnicas de selección y mecanismos de reclutamiento para elegir el personal más idóneo, programas de formación y capacitación, compensación, bienestar, incentivos, salud ocupacional y planes de retiro.

Es de recordar que, el direccionamiento de dichas actividades debe ser avalado por la **filosofía organizacional** y sus directrices (políticas institucionales), de tal manera que exista congruencia entre lo que se quiere y lo que se ejecuta.

De acuerdo a Prosper y Songel (2004), debe tenerse en cuenta que “la filosofía empresarial, corresponde a todos y cada uno de los lineamientos que orientan el accionar de una organización, su propósito y razón de ser. Algunos de sus componentes son: La visión, misión, principios, valores y creencias que esta tenga”.

¿Qué es gestión del talento humano?



Fuente: Pixabay (2015)

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos concernientes a las personas o colaboradores de la organización como: reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño.

Objetivos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano se centra en tres aspectos fundamentales:

- **Atraer**
- **Retener**
- **Desarrollar**

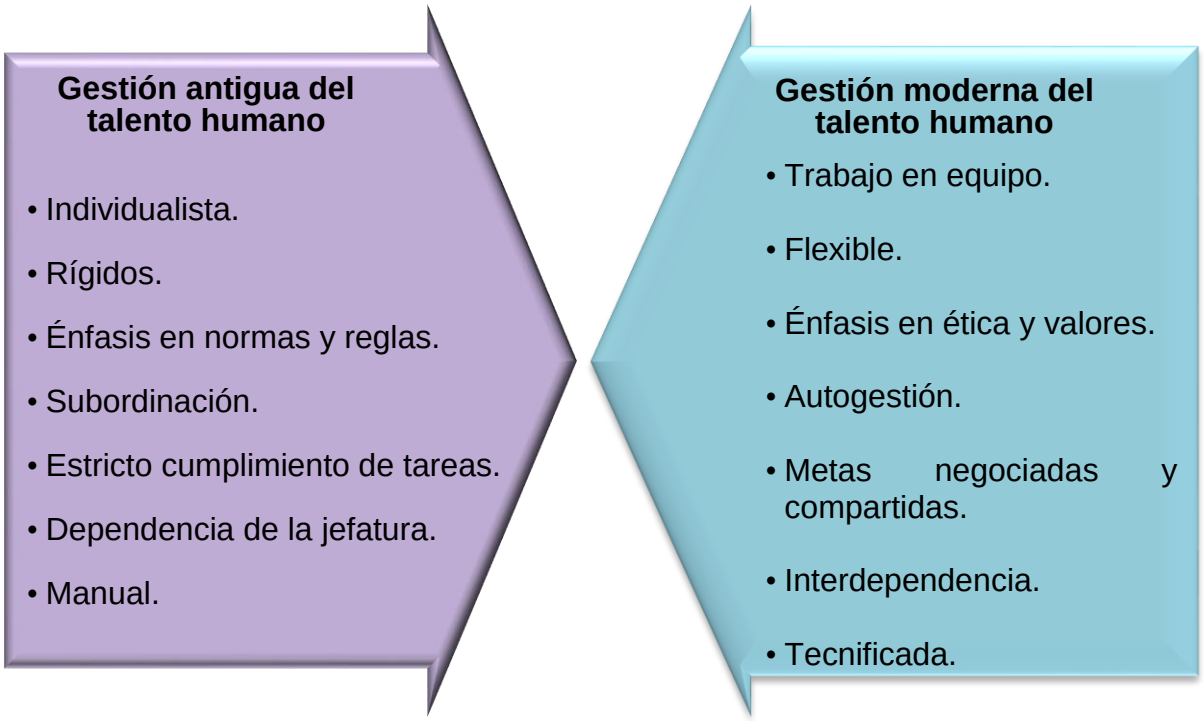
→ **Personal más idóneo**

Aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano

Los colaboradores son:

- Seres humanos.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales.
- Socios de la organización.

Paralelo entre la gestión antigua y moderna del talento humano

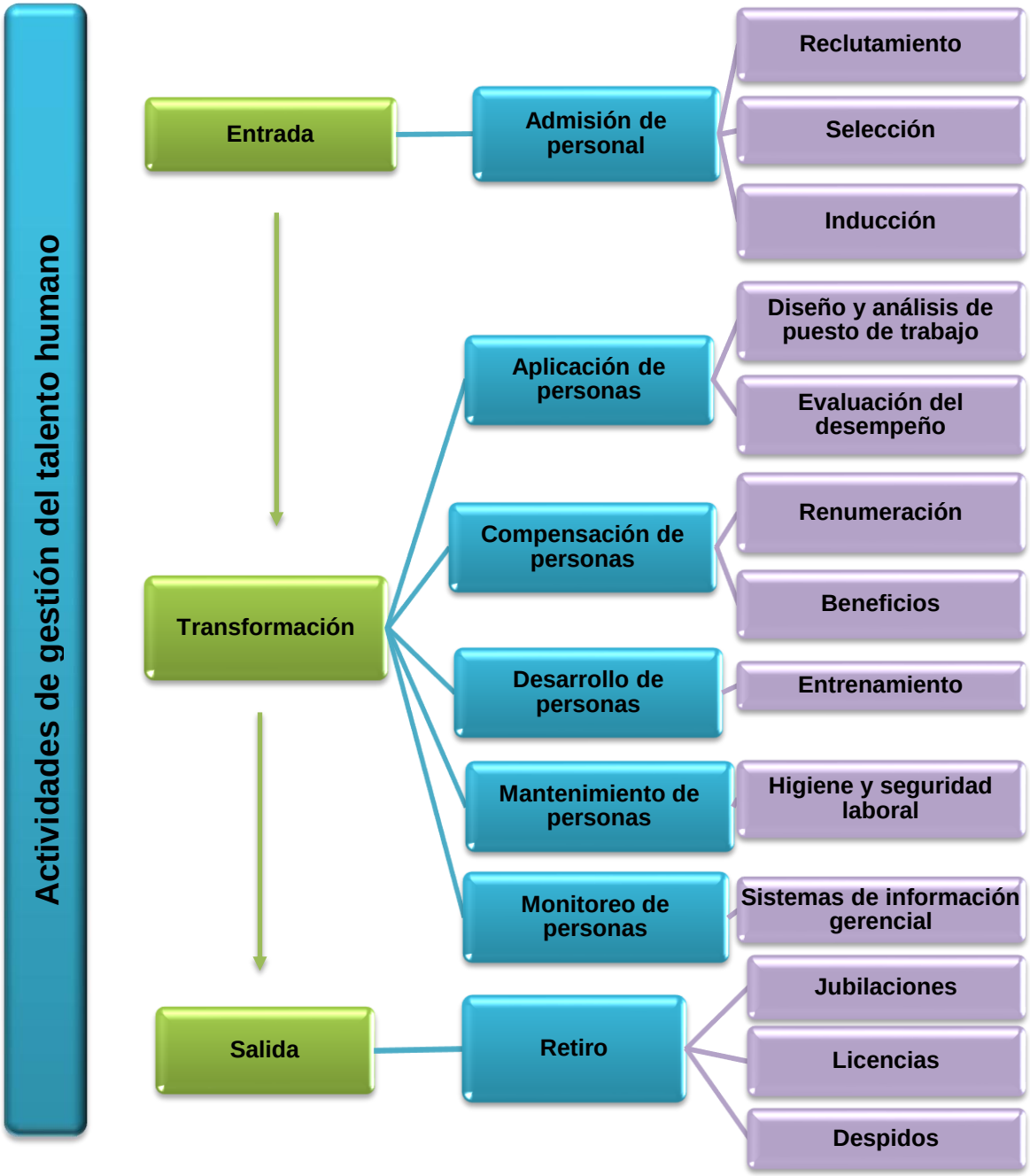


Fuente: Chiavenato (2009)

2. Procesos de gestión del talento humano

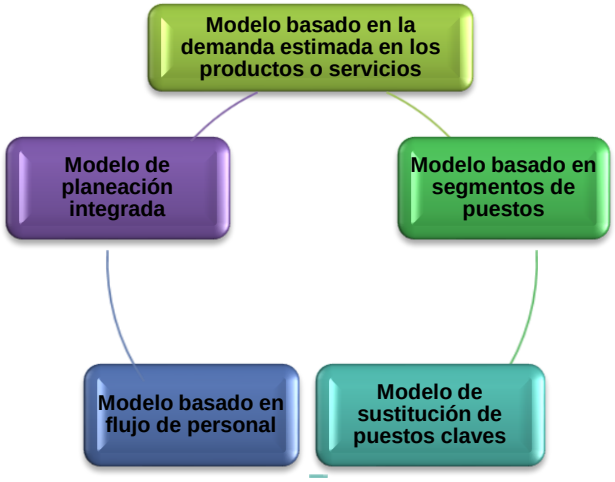
Una vez reconocidos los aspectos generales del talento humano, se van a identificar y caracterizar cada uno de los procesos que comprenden la gestión del talento humano y, de esta forma, diseñar las estrategias y actividades que permitirán alcanzar los objetivos propuestos para el área y la organización.

Los tres procesos que componen la gestión del talento humano son: entrada, transformación y salida, los cuales reúnen una serie de actividades que se explican seguidamente, para que se comprenda cómo se logra cumplir los objetivos primordiales de la coordinación del talento humano: atraer, retener y desarrollar el personal más idóneo.



Fuente: Chiavenato (2009)

Ahora se describen cada uno de los procesos según sus diversas actividades:



Fuente: SENA

Entrada

Para iniciar este primer macro proceso de la gestión del talento humano se hace necesario detectar las necesidades de personal, paso fundamental para planificar las labores iniciales del departamento y, de esta manera, poder entrar en el proceso de admisión de personal.

Los requerimientos de personal parten de la identificación del número de colaboradores que van a permitir, a corto, mediano y largo plazo, llevar a cabo las actividades organizacionales de manera que se cumpla con los planes de crecimiento y desarrollo que se han planteado en el proceso de planeación al iniciar la operación de la organización. Por esta razón muchas compañías, de manera permanente, optan por llevar a cabo un proceso de planeación de la organización del personal que les permita conocer en cualquier momento cuántas personas se deben vincular, así como los perfiles y características del puesto de trabajo que deberán tenerse en cuenta para abordar con éxito un proceso de reclutamiento y selección.

Según Chiavenato (2011), en su libro Administración de Recursos Humanos “La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Esto conlleva a determinar en el futuro la cantidad y calidad de personas”.

Existen varios modelos para la planeación de personal; algunos de estos incluyen a toda la organización, mientras que otros solo algunas de sus áreas. A

continuación se encuentra una clasificación de los modelos expuestos por este autor:

- **Modelo basado en la demanda estimada de los productos o servicios:** la demanda estimada es un factor clave para determinar si se requiere, en determinado momento, personal para cubrir los incrementos generados por valoraciones que se hacen teniendo en cuenta aspectos como por ejemplo, temporadas, festividades, cosechas, entre otros. Junto con esto, se deben tener en cuenta la productividad, la tecnología y la disponibilidad de recursos financieros para conocer si al tener mayor productividad se cuenta con tecnología que suprimirá determinados puestos o por el contrario, la ausencia de ésta hará necesario vincular personas que logren alcanzar los niveles trazados.

  Este modelo se basa en datos históricos y no vincula contingencias que se podrían presentar como estrategias de la competencia, huelgas, escasez de materia prima, entre otras.

- **Modelo basado en segmentos de puestos:** se focaliza al área operativa de la organización y es utilizado en grandes empresas. Para su planeación se toma un factor estratégico por cada área de la empresa (margen de utilidad, nivel de ventas, volumen de producción) que afecte las necesidades de personal. A estos factores se le establecen los niveles históricos (pasado y futuro) y luego se proyectan.

  De igual manera, se determinan y proyectan los niveles históricos de la mano de obra de cada área funcional, con el fin de correlacionar las dos proyecciones para poder determinar las necesidades de personal.

- **Modelo de sustitución de puestos claves:** este modelo emplea una representación gráfica de quién podría sustituir a un empleado, en la

eventualidad que el cargo quedara vacante, a partir de dos aspectos: desempeño actual y posibilidad de ascenso.

El primer aspecto está netamente relacionado con los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño y opiniones de quienes intervienen en el proceso de evaluación, como gerentes, proveedores, clientes, entre otros. En el segundo aspecto, se tiene en cuenta el desempeño actual y las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades.

La identificación de los logros futuros de este personal se obtiene de bases de datos que compilan registros de educación, experiencias, competencias, aspiraciones y objetivos de los colaboradores.

- **Modelo basado en flujo de personal:** se hace a través de una predicción a corto plazo basada en la verificación histórica y el seguimiento del flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización, ya sea por promociones, trasferencias, entradas o salidas de éstas. Aspectos como ascensos, aumentos de rotación y dificultades en el reclutamiento son tenidos en cuenta en este modelo.

- **Modelo de planeación integrada:** contempla cuatro aspectos:

  - Volumen planeado de producción.

  - Cambios tecnológicos.

  - La oferta y demanda del mercado y el comportamiento de los clientes o usuarios.

  - Planeación de carrera dentro de la organización.

> Internamente, con este modelo, la planeación de personal considera la composición cambiante del flujo de trabajo por área, generado de las entradas (ingresos, transferencias, promociones reingresos por incapacidad, entre otros) y las salidas (jubilaciones, transferencias, promociones, ausencias por incapacidad, entre otros). Por lo tanto, es un modelo sistémico e incluyente. (Chiavenato, 2011)

Admisión de personal

Cuando ya se tiene una planeación de personal donde se identifica las necesidades, se da inicio al primer subproceso de gestión de talento humano, denominado **Admisión de personal**, el cual está integrado por las actividades de reclutamiento, selección e inducción, que permiten la elección de los colaboradores más idóneos para ocupar las vacantes.

De acuerdo con un artículo publicado por la revista Dinero (2010), para dar inicio a este primer proceso es importante reflexionar acerca del cuestionamiento ¿Qué buscan las empresas hoy?

El artículo asevera que “si bien cada profesión en el mundo laboral exige habilidades distintas, hay ciertas competencias que todo profesional debe tener para poder desempeñarse con éxito en el trabajo”.

Señala también que, “las competencias laborales son un conjunto de destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas exigidas de la profesión. Las mejores empresas buscan actualmente profesionales que tengan estas cualidades y no sólo el conocimiento teórico que les entrega su carrera”.

En el momento de la búsqueda de empleo se hace necesario que los profesionales destaquen sus habilidades, de tal manera que impacten en la entrevista laboral y les permita ubicarse como la persona idónea para el cargo.

Algunas cualidades a tener en cuenta en estos procesos de cambio en la gestión del talento humano se basan en lo siguiente:

- Autoconfianza.
- Creatividad.
- Empatía.

- Habilidades de comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa.
- Tolerancia a la frustración.
- Flexibilidad.

Finalmente, el artículo de la revista destaca la apreciación que hace el *country manager* de la conocida bolsa de empleo digital, Trabajando.com Colombia:

> "Al momento de buscar trabajo, es importante que el candidato haga un análisis de las competencias y habilidades con las que cuenta y las grafique con determinadas situaciones y logros, para que las pueda potenciar tanto en su hoja de vida como en una futura entrevista, ya que éstas son cada vez más valoradas por las empresas". (Revista Dinero, 2010)

Una vez identificados los aspectos que prevalecen para elegir a los colaboradores en la organización, se hace necesario conocer cómo se lleva a cabo el proceso de selección del talento humano.

Reclutamiento

Es el subproceso de búsqueda a través de fuentes internas o externas para atraer al futuro colaborador. Se inicia con la divulgación de la oferta de empleo que es requerida en la organización a través de diferentes medios: radio, prensa, televisión, página web, convocatorias, universidades, ferias de empleo, entre otras.

Las organizaciones deben atraer un número suficiente de participantes para lograr un proceso de selección objetivo y completo, para evitar quedarse cortas y supeditadas a pocos candidatos.

Actualmente, se cuenta con tres tipos de reclutamiento:



- **Reclutamiento interno:** es útil para promover a los colaboradores que quieren una mejor posición organizacional, ya sea ascendiéndolos o transfiriéndolos y, de esta forma, generar mayor motivación y compromiso. Generalmente, se tienen publicaciones al interior del establecimiento en carteleras, intranet y otros medios que les permita informarse sobre los cargos vacantes. Este tipo de reclutamiento suele ser un medio más económico y rápido, ya que la búsqueda está cercada dentro de los límites de la organización.

- **Reclutamiento externo:** es aquel medio de búsqueda que atraviesa los límites de la organización para atraer candidatos que cumplan con los requisitos exigidos y puedan hacer parte del equipo de trabajo. Este tipo de reclutamiento suele ser un poco más costoso que el interno. Algunas fuentes de reclutamiento externo son:

  - Oficinas de empleo.
  - Agencias públicas o privadas de empleo.
  - Colegios profesionales.
  - Centros de formación e instituciones educativas.
  - Asociaciones.
  - Sindicatos.
  - Bolsas de empleo.

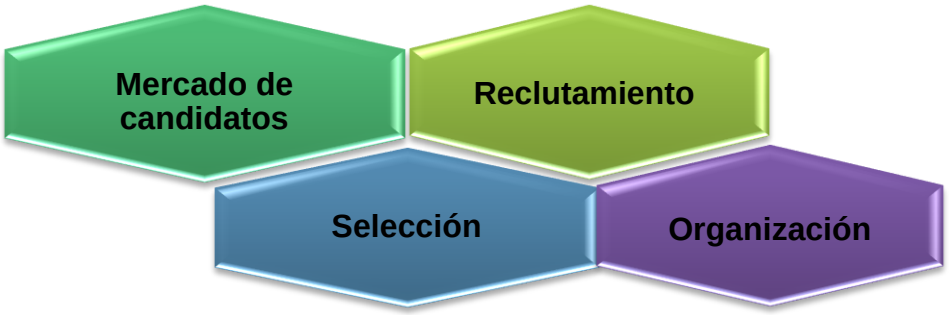
- Página web de la empresa.
- *Partnering program* (programa de acompañamiento).
- Foros de empleo.
- Presentaciones en vivo en instituciones educativas o profesionales.
- Ferias de empleo.
- Tablones de anuncios.
- Servicios de selección: ETE consultoras, *head hunters*, entre otras.
- Anuncios: prensa, boletines, revistas especializadas, radio, televisión, portales de empleo, entre otras.
- Candidaturas espontáneas.
- Amigos de los actuales empleados.
- Antiguos empleados.
- Red de contactos.

- **Reclutamiento mixto:** es el proceso mediante el cual se buscan candidatos a través de fuentes internas y externas. Se utilizan los mismos mecanismos que se mencionaron en los dos medios anteriores.

Selección

Es el subproceso mediante el cual se elige el candidato más idóneo para desempeñar un cargo dentro de una organización, la realización de un proyecto o cualquier actividad productiva que requiera de la vinculación de un colaborador.

Las siguientes son las variables y subprocesos que inciden en la elección de un colaborador para la organización:



Bases para la selección de personal: se requiere recolectar información de los siguientes aspectos:

- Descripción y análisis del cargo.
- Solicitud de personal.
- Investigación del mercado.

Técnicas de selección: para seleccionar el talento más idóneo para las necesidades de la organización se utilizan diferentes técnicas, como:



- **Entrevista:** esta técnica es la más utilizada en el proceso de selección del talento humano en cualquier tipo de organización y es la más influyente para tomar la decisión final. Sin embargo, la entrevista personal no solo se utiliza para el proceso de elección del candidato más adecuado, también, se hace necesaria en otros momentos como en la evaluación de desempeño, diseño de planes de carreras, descripción de puestos de trabajo, entre otras. La entrevista se puede hacer de manera individual o grupal como el *assessment center.*



Fuente: Pixabay (2014)

- **Pruebas de conocimiento:** son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico (profesionales, técnicos o temas que requiera el cargo a desempeñar) de los candidatos, exigidos por el cargo vacante. Estas pruebas tratan de medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Se clasifican en tradicionales y objetivas:

Pruebas tradicionales	Pruebas objetivas
• Evalúan la profundidad del conocimiento que se circunscribe a una pequeña extensión del campo de saber del candidato. • Suelen ser pruebas de pocas preguntas y de respuestas largas en su extensión, explicativas y prolongadas. Por ejemplo, un tipo de enunciado que aparece en la prueba puede ser: desarrolle un ensayo donde se identifique el diagnóstico financiero a partir de los indicadores de generación de valor de la empresa. • Estas pruebas deben ser aplicadas por un especialista en el tema a tratar, ya que no suelen tener respuestas estándar que califiquen las respuestas dadas por el candidato.	• Se estructuran en forma de test objetivos, su aplicación es fácil y rápida y evalúan la extensión y el alcance de los conocimientos. • Para hacerlo se utilizan preguntas con alternativas sencillas (Falso o Verdadero), de selección múltiple, de completar espacios o de ordenamiento. • Para evaluar, se utiliza una escala de evaluación donde se toma un atributo: excelente, bueno o malo.

- **Pruebas psicométricas:** corresponden a medidas objetivas y estandarizadas de una muestra de comportamiento referente a la aptitud de las personas. Son utilizadas como medida de desempeño. Algunas características son:

  - Predictibilidad: ofrece resultados proyectados capaces de servir de diagnóstico para el desempeño del cargo.

  - Validez: compara con exactitud la variable humana que se pretende medir.

  - Precisión: los resultados suelen ser semejantes al aplicarlos en distintos momentos en la misma persona.

- **Pruebas de personalidad:** son utilizadas para reconocer los distintos aspectos de la personalidad, sean estos por el carácter adquirido o el temperamento innato. Los rangos de personalidad permiten distinguir a una persona de otra.

  Existen dos tipos de test para reconocer el tipo de personalidad que posee el candidato: los genéricos y los específicos. Los primeros, revelan rasgos generales de personalidad; a estos, pertenecen los test expresivos (psicodiagnóstico miocinético de Mira y López - PMK) y test proyectivos (la figura humana de Machover, árbol de Koch, entre otros). Los segundos, solo se enfocan en algunos aspectos determinados de la personalidad, el equilibrio emocional, las motivaciones, los intereses, entre otros.

- **Técnicas de simulación:** son utilizadas para reconstruir escenarios en el momento presente, de tal manera que se puedan estudiar y analizar diferentes aspectos que enseñen cómo será el comportamiento del candidato a la hora que se presenten situaciones adversas o conflictivas en el desarrollo de su labor. Esta técnica suele ir acompañada de diversos personajes con diferentes roles, los cuales permiten, con sus acciones preconcebir el esquema de conducta del implicado en el proceso.

Proceso de inducción



Fuente: Fotolia (s.f.)

Es el proceso mediante el cual el empleado obtiene información relacionada con la organización y su labor. El programa de inducción y entrenamiento es efectivo, siempre y cuando se encause el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa.

El programa de inducción debe tener por lo menos tres etapas:

- **Inducción general:** en esta primera etapa, se le ofrece al colaborador información general sobre la organización que le sirva de fundamento para la realización y el desempeño del cargo. Algunos aspectos tocados en esta inducción son: información sobre la estructura organizacional, políticas generales, filosofía organizacional, reglamento interno, visita guiada a toda la organización, entre otros.

- **Inducción específica:** en esta etapa se brinda orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar para llevar a cabo sus funciones de manera exitosa. Información como tareas a realizar, procesos y procedimientos del cargo, presentación del equipo de trabajo inmediato son algunos de los aspectos a abordar en este tipo de inducción.

- **Evaluación:** la evaluación del proceso de inducción permite llevar a cabo la toma de decisiones que van encaminadas al establecimiento del colaborador como tal, ya sea porque de manera directa se relacionó bien con su futuro entorno o, por el contrario, requiere de un plan de mejoramiento que le ayude adaptarse con facilidad.

Transformación

Este macro proceso vincula diversas actividades que van encaminadas a retener y desarrollar el talento humano en la organización. A continuación, se presentan los subprocesos que se llevan a cabo: aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

Aplicación de persona: este subproceso está enfocado en tres aspectos fundamentales para la gestión del talento humano:

- **Descripción de puestos de trabajo:** es el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de tareas o responsabilidades que se deben realizar y cumplir en un puesto específico. Vincula aspectos intrínsecos como título del puesto, ubicación del puesto dentro de la organización y contenido, es decir, las tareas y atributos que lo hacen diferente a los demás.

  La descripción del puesto debe:

  - Expresar la realidad del mismo, lo que es, no lo que debería ser.
  - Ser breve y concisa.
  - Ser auto-explicativa.

  La descripción de puestos de trabajo en las tendencias actuales se caracteriza por lo siguiente:

  - Organigramas cada vez más planos.
  - Necesidad de polivalencia funcional.
  - Trabajo en equipo.
  - Nuevos sistemas de recompensas (no monetarias).
  - Desarrollo de nuevas carreras profesionales.
  - Implantación de nuevas tecnologías.
  - Necesidad de hacer más cosas con menos recursos.
  - Nuevas formas de trabajo:

- Mayor autonomía.
- Mayor creatividad.
- Más descentralización.
- Más comunicación.
- Mayor énfasis en los resultados.

La descripción del puesto de trabajo contiene los siguientes aspectos:

- Identificación del puesto de trabajo:
  - Denominación.
  - Posicionamiento.
- A quién reporta / quién le reporta.
- Contenido del puesto:
  - Misión.
  - Funciones.
  - Relaciones internas / externas.

Los principales usos y aplicaciones de la descripción de puestos de trabajo son:

- Analizar los puestos de trabajo.
- Planificar las necesidades de los recursos humanos.
- Reclutar y seleccionar el personal.
- Gestionar las retribuciones.
- Valorar los puestos de trabajo.
- Evaluar el rendimiento.

- Planificar las necesidades de formación.
- Brindar acogida.
- Dar formación.
- Perfeccionar.
- Desarrollar la carrera profesional.
- Gestionar la ruptura laboral.
- Gestionar los sistemas de información de recursos humanos.
- Negociar los convenios colectivos.
- Detectar puestos de trabajo en los que se dan condiciones penosas, peligrosas e insalubres.

- **El análisis de puestos de trabajo**

  Una vez realizada la descripción de los puestos de trabajo, hay que definir los requisitos que impone a su ocupante, es decir, el análisis de puestos.

  El análisis de puestos se encarga de detallar los requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo que permitirán un adecuado desempeño. Dentro de los requisitos, se detallan los físicos (esfuerzo físico, concentración visual, complexión física) e intelectuales (educación, experiencia, iniciativa necesaria, aptitudes). Dentro de las responsabilidades, se encuentran las que se adquieren con el jefe inmediato, los materiales y equipos que manipula, los procesos y métodos utilizados, los recursos asignados y la información confidencial que maneje. También se hace un análisis de las condiciones de trabajo a las que haya lugar en el ambiente de trabajo y los riesgos de trabajo a los que podría exponerse.

  El cuestionario facilita la obtención de información para realizar una descripción y análisis de puesto acorde a la realidad. Su documentación sirve de base para realizar la valoración posterior. Es importante ser muy observador y consultar la fuente directa que suministre la información veraz.

- **La evaluación de desempeño**



Fuente: Pixabay (2014)

Existen dos tipos de evaluaciones, las informales y las formales:

- **Evaluaciones informales:** son evaluaciones poco planeadas o improvisadas que se realizan para tomar decisiones cotidianas de eventos observados, como por ejemplo, observar el flujo de visitantes de una tienda para conocer el servicio al cliente prestado por los cajeros. Son evaluaciones subjetivas y que no cuentan con información suficiente que permita hacer otros análisis.

  Es un proceso que mide el desempeño de los colaboradores con el fin de verificar el cumplimiento de su labor dentro de la organización para, de esta manera, permitirles reconocer si requieren mejorar en aspectos que involucran su rendimiento para facilitar y mejorar la productividad en su puesto de trabajo.

- **Evaluaciones formales:** son evaluaciones planificadas que requieren mayor tiempo para su diseño y una mayor cantidad de recursos para que se dé su desarrollo. Por ejemplo, si se desea evaluar el trabajo y los resultados logrados por un grupo de operarios en un año o en un determinado proyecto, necesariamente habrá que pensar en una evaluación de tipo formal.

La evaluación de desempeño ofrece importantes beneficios, entre los cuales están:

- Mejorar el desempeño.

- Determinar las compensaciones salariales
- Proporcionar información importante para ascensos y desarrollo de planes de carrera.
- Posibilitar que los colaboradores conozcan su rendimiento en el trabajo y de esta manera la retroalimentación dada les permita implementar acciones de mejora.
- Identificar problemas de sistema de información sobre los recursos humanos.
- Evidenciar la efectividad de los procesos de selección, capacitación y/o diseño de puestos de trabajo.

Un sistema de evaluación de desempeño debe ser válido, confiable, efectivo y, sobre todo, aceptado por todos los implicados.

Compensación

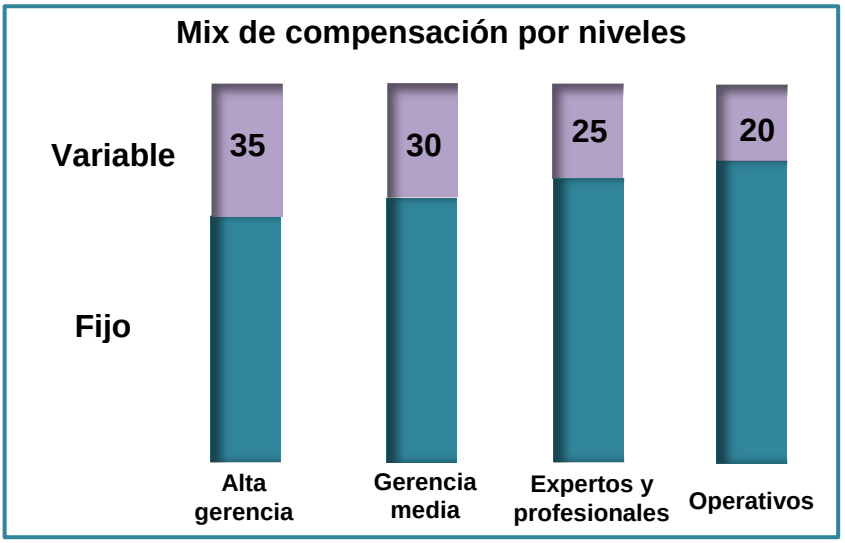


Fuente: Fotolia (s.f.)

El proceso de compensación constituye un factor fundamental a la hora de motivar e incentivar a los colaboradores. La compensación corresponde a la retribución monetaria y los beneficios brindados al trabajador por los servicios prestados, en función de alcanzar los objetivos organizacionales.

En la siguiente gráfica se puede ver cómo se comporta la compensación según los niveles jerárquicos y cómo es el proceso de compensación de las personas, según el enfoque tradicional y el enfoque moderno:

Compensación según niveles jerárquicos



Fuente: Human Capital Consulting (2007)

- En general la tendencia es darle mayor participación a la porción variable del pago en los primeros niveles organizacionales, dado que son estos roles en la organización los encargados de traducir las estrategias en resultados específicos de corto, mediano y largo plazo.

- En los cargos base de la organización el peso de la remuneración variable es menor, buscando dar mayor importancia a otros elementos de remuneración como son los beneficios extralegales.

Proceso de compensación de las personas

Proceso de compensación de las personas	
Enfoque tradicional	**Enfoque moderno**
1. Modelo de hombre económico.	1. Modelo de hombre complejo.
2. Esquemas rígidos.	2. Esquemas flexibles.
3. Valores estáticos y fijos.	3. Valores variables y flexibles.
4. Evaluación subjetiva de la actuación individual.	4. Desarrollo de evaluación participativa.

La compensación se expresa en dos aspectos: la remuneración y los beneficios. A continuación, se describe cada uno de estos:

- **Remuneración**

  Es la recompensa o pago económico y extraeconómico que recibe el colaborador, a cambio de realizar las diversas funciones asignadas. Existen dos maneras de remuneración: la directa y la indirecta. La primera, hace mención al pago en forma de salario, bonos, premios y comisiones. La segunda, es derivada de los acuerdos que con antelación, ya sea como convenio colectivo u otro, se hayan establecido para ofrecer, además de la primera, ciertas prestaciones y/o servicios sociales que brinda dicha organización, participación en utilidades, seguros de vida, bonos extras, años de servicio, entre otros.

  Hay un conjunto de aspectos relacionados con la remuneración, por lo cual se hace necesario exponerlos para identificar por qué son fundamentales a la hora de mantener motivados a los colaboradores:

  - **Aspectos económicos:** la consideración de la remuneración como factor vinculado a la competitividad, la estructura de costos, entre otros.

  - **Aspectos sociológicos:** el salario determina la capacidad de adquirir un bien y una posición o estatus. Las organizaciones, como entornos sociales que son, reproducen a pequeña escala este fenómeno. Cuando una empresa fija el salario de un puesto, no sólo se ve influido por su contenido, también le afectan el histórico de salarios con el que se viene retribuyendo en la organización, así como los salarios que ofrecen otras empresas de su mismo sector de actividad.

  - **Aspectos psicológicos:** la remuneración es un elemento que contribuye a la satisfacción de determinadas necesidades del individuo, por lo que en este sentido tiene una vinculación clara con la motivación del trabajador.

  - **Aspectos de poder:** las empresas, los sindicatos y los gobiernos, ponen en marcha aspectos de poder e influencia que inciden en los procesos de negociación y repercuten en cómo se determinan los salarios.

  - **Aspectos éticos:** los aspectos de justicia y equidad vinculados con los salarios.

Criterios para el diseño del sistema de remuneración



Fuente: Fotolia (s.f.)

- Equilibrio interno vs. equilibrio externo: obedece al principio de equidad retributiva.
- Remuneración fija o remuneración variable.
- Desempeño o tiempo en la empresa.
- Remuneración del cargo o remuneración de la persona.
- Igualitarismo o elitismo.
- Premios monetarios o no monetarios.
- Remuneración abierta o remuneración confidencial.
- Centralización o descentralización de las decisiones laborales.

Para complementar lo anterior, observe en el siguiente esquema cómo es la composición de los salarios teniendo en cuenta los factores internos y externos:

Composición de los salarios	
Factores internos	**1.** Tipología de los cargos en la organización. **2.** Política de RRHH. **3.** Desempeño y capacidad financiera de la organización. **4.** Competitividad de la organización.
Factores externos	**1.** Situación del mercado laboral. **2.** Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida). **3.** Sindicatos y negociaciones colectivas.

Fuente: Chiavenato (2005)

Beneficios



Fuente: Fotolia (s.f.)

Corresponde a todos aquellos factores agregados que proporcionan satisfacción al colaborador ya que aunque no son parte de una remuneración básica (salario mensual) genera un valor adicional que motiva. Entre estos beneficios se tiene:

- Seguro de vida.

- Seguro de salud.
- Restaurante o comedor subsidiado.
- Guardería para los hijos menores.
- Becas o subsidios para la universidad de colaboradores y/o sus hijos.

Desarrollo de personas

Este proceso está directamente ligado con la formación y capacitación de los colaboradores dentro de la organización. Tiene el fin de potencializar sus competencias y lograr, de esta manera, un mejor rendimiento en sus actividades. Además, permite el desarrollo de los colaboradores a través de la formación y capacitación para que obtengan habilidades y destrezas que lo ubiquen en una mejor posición en el futuro.

Uno de los principales componentes del desarrollo de las personas es el entrenamiento. A continuación, se destacan los aspectos generales que lo encierran:

Entrenamiento

Es el proceso mediante el cual, a partir de diversas estrategias de formación, se busca potencializar las habilidades y destrezas, y ampliar los conocimientos de los colaboradores para agregar valor a sus puestos de trabajo.

El entrenamiento genera cuatro clases de cambio de comportamiento entre las cuales están:

- **Transmisión de información:** su objetivo es incrementar el conocimiento de los colaboradores por medio de la transmisión de información que les será útil. Dicha información son reglamentos, procesos y procedimientos organizacionales, productos y servicios ofrecidos, entre otros.

- **Desarrollo de habilidades:** está estrechamente relacionado con el mejoramiento de las habilidades y destrezas mediante la capacitación en

el manejo de herramientas y equipos, así como en la ejecución de tareas.

- **Desarrollo de actitudes:** está vinculado con la modificación de comportamientos que ofrezcan mejores resultados no solo en su puesto de trabajo sino, además, en su vida personal. Se potencializan aspectos como cambio de actitudes negativas a positivas, conciencia y sensibilización con las personas, con clientes internos y externos, entre otros.

- **Desarrollo de conceptos:** permite subir el nivel de abstracción a partir del desarrollo de ideas y conceptos que les permita pensar en términos globales y suficientes. (Chiavenato, 2005)

Mantenimiento de personas

Este proceso vincula aspectos relacionados con la calidad, higiene laboral y la seguridad, los cuales son fundamentales a la hora de contar permanentemente con los colaboradores.

Higiene laboral



Fuente: Fotolia (s.f.)

La higiene laboral está vinculada con las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física y mental y con las condiciones de bienestar de las personas. En primera medida, la salud física puede verse afectada por agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la luminosidad, las herramientas y los equipos e instrumentos de trabajo, lo cual puede incidir positiva o negativamente en el desempeño de los colaboradores.

A nivel mental, el lugar de trabajo debe proveer condiciones psicológicas y sociológicas que actúen de manera positiva en el comportamiento, para evitar emociones que recaigan en problemas de depresión, estrés o ansiedad, entre otros.

Las políticas de mantenimiento, en especial las enfocadas a la higiene de trabajo, deben estar reguladas por normas y procedimientos que reflejen las condiciones adecuadas, teniendo en cuenta las herramientas, equipos e instrumentos que protegen la salubridad y la vida del colaborador en el lugar de trabajo. Las condiciones adecuadas de trabajo mejoran sustancialmente, no solo el desempeño sino, además, las relaciones con los diferentes grupos de interés que se encuentran alrededor de éste.

Monitoreo de personas

Este proceso busca consolidar la información de talento humano a través de la recopilación, registro, almacenamiento y análisis de datos que contribuya a organizar las actividades e identificar todos los aspectos que están involucrados en el desarrollo y crecimiento de los colaboradores dentro de la organización.

Uno de sus principales aspectos está relacionado con el sistema de información gerencial.

Sistema de información gerencial

Está planteado para tener disponibilidad de la información de los diferentes componentes del talento humano, de tal manera que les permita a los gerentes y directivos tomar decisiones. La nómina, los informes contables, los reportes de ausentismo, la accidentalidad, las vacaciones, entre otros, son algunos de los insumos que se pueden determinar con un buen sistema de información, el cual puede ser objeto de retroalimentación, planeación y mejoras o, en casos nefastos, optar por llevar a cabo remplazos y sanciones.

Salida

Este macro proceso vincula tres aspectos que son fundamentales a la hora de la desvinculación de un colaborador por motivos como las jubilaciones, las licencias y los despidos, ya que a partir de la percepción que se genere de estos se puede afectar la imagen corporativa de una organización. Los despidos masivos de trabajadores, por ejemplo, son un evento que no es bien visto por la sociedad y puede reflejarse en resultados nefastos.

- **Jubilaciones:** hacen parte del movimiento de salida de personal en las organizaciones, que consiste en el retiro de los colaboradores por el cumplimiento de la edad para obtener dicho beneficio y el tiempo estipulado para alcanzar una mesada a la cual se tiene derecho, dado unos ahorros previos realizados por éstos, a las diferentes entidades encargadas de administrar dichos recursos.



Fuente: Fotolia (s.f.)

- **Licencias:** a pesar de que se establecen como un movimiento hacia fuera de las organizaciones, las licencias son permisos temporales a los cuales recurren los trabajadores, ya sea por sus condiciones de salud o por situaciones personales, por las cuales requieren de tiempo para estar por fuera de la organización. Algunas de estas licencias son pagas, otras no.

  Las licencias más frecuentes son:

  - Maternidad.

- Estudio.
- Calamidad doméstica.
- Paternidad.
- Para el ejercicio del sufragio.
- Para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación.
- Comisión sindical.
- Por el funeral de un compañero.
- Por muerte de un familiar cercano, como esposa, hijos, padres, hermanos, entre otros.

- **Despidos:** genera movimiento de personal a través del retiro de colaboradores, ya sea por una sanción particular o políticas adoptadas por la organización para adelgazar o reducir la planta de personal (*downsizing)*. Las organizaciones deben ser muy cuidadosas con este tema, ya que podrían incurrir en multas o demandas que podrían traducirse, también, en salida de dinero.

  Según Chiavenato (2011), existen diferentes tipos de políticas que son utilizadas por las organizaciones para gestionar de una mejor manera este tipo de eventos:

  - **Políticas de despido selectivo:** los hacen frente a parámetros previamente definidos de acuerdo a sus necesidades. Por ejemplo, pueden elegir el parámetro o atributo de edad, género u otro que consideren sean los más pertinentes para continuar con la operatividad del negocio.
  - **Colocación en otras empresas:** llamado también *outplacement,* consiste en ubicar a los colaboradores que han sido retirados, por procesos de reestructuración u otros, en nuevas empresas que les permitan seguir laborando.
  - **Plan de renuncia voluntaria:** esta medida la adoptan empresas con el fin de lograr que colaboradores de manera voluntaria acepten desvincularse de la organización. Para ello, ofrecen algunos beneficios como pago de

indemnizaciones más elevadas, prestaciones sociales por el tiempo pactado y la búsqueda de nuevos empleos (*outplacement*).

Es indispensable realizar una apropiada valoración de todos los aspectos o factores relacionados con la administración del talento humano. Se debe analizar de qué manera esto se convierte en una tarea fundamental para el departamento en particular y para la empresa y el proyecto en general, para el logro de los objetivos y la generación de valor.

3. Desarrollo y mantenimiento



Fuente: Fotolia (s.f.)

Tanto la experiencia como la teoría sobre el tema, afirman: los empleados trabajan mejor si reciben un buen entrenamiento y son evaluados en su desempeño con objetividad y honestidad.

En primer lugar, se trabaja en el proceso de inducción, el cual permite que el empleado conozca su rol en la empresa y ejecute sus labores acorde con las políticas, los lineamientos y los objetivos organizacionales. Los programas de entrenamiento existen para mejorar habilidades y aptitudes en el puesto de trabajo y en el entorno empresarial, con lo cual, también se abre la oportunidad de un plan de carrera dentro de la organización.

En segundo lugar, dentro de este proceso, se incluye la evaluación de desempeño del empleado, donde son importantes los indicadores de gestión y los objetivos desde los cuales se medirá, así como aquellos aspectos de comportamiento y relaciones interpersonales que inciden en el desarrollo personal y profesional.

Entrenamiento

El entrenamiento es cada vez más determinante para la conquista de resultados organizacionales. La tecnología y la globalización de los mercados van a un ritmo muy acelerado, por lo cual, se exige a los empleados contar con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para manejar nuevas y más exigentes tareas, como nuevos procesos y técnicas de producción, ventas, atención al cliente y, en general, cualquier labor dentro de la empresa.

Algunas recomendaciones importantes para el establecimiento de programas de entrenamiento son:

1. Evitar la rotación de empleados, para no generar baja productividad.

2. Actualizar las estrategias comerciales y empresariales, debido a la mayor competencia doméstica y global.

3. Tener equipos más capacitados y auto gestionados.

4. Hacer énfasis en el autodesarrollo y el crecimiento personal, ya que es una exigencia cada vez mayor del personal.

5. Pensar en el crecimiento y la diversificación de las empresas.

6. Tener en cuenta las fusiones y adquisiciones corporativas que modifican las estructuras y *modus operandi* de las empresas.

7. Tener en cuenta la internacionalización de los mercados y la unificación de normas y reglamentaciones (tratados de libre comercio).

8. Mantener la especialización de algunas tecnologías, en general y los sistemas de comunicación e intercambio de información, en particular.

Objetivo de un programa de entrenamiento

Las empresas buscan que sus empleados adquieran o potencien sus conocimientos, aptitudes y habilidades, de manera tal que lleguen al nivel requerido para un desempeño idóneo, en el cual se asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Pasos de un proceso de entrenamiento o capacitación

En general, un proceso de entrenamiento consta de los siguientes pasos:

1. Etapa de orientación e identificación de necesidades	2. Plan de entrenamiento o capacitación	3. Etapa de evaluación y validación
• Orientación. • Identificación de necesidades.	• Objetivos del entrenamiento y las estrategias. • Ejemplos.	• Contestar si se lograron los objetivos. • Analizar los costos vs. beneficios. • Responder a la pregunta: ¿el proceso es válido?

Orientación: el proceso de entrenamiento comienza con la orientación en el lugar de trabajo. En la mayoría de las empresas, los programas de inducción solo abarcan el conocimiento de la compañía en general y la presentación de los reglamentos corporativos. Su objetivo es facilitar a los nuevos empleados su adecuación a las funciones y entorno laboral (unidad, dependencia o división, compañeros, superiores), para que se conviertan en miembros productivos de la empresa.

La orientación debe ser continua, en la medida en que las condiciones cambiantes exigen a las empresas cambiar igualmente sus políticas, procedimientos y planes. La orientación debe estar cimentada en un eficaz plan de comunicación y colaboración de todos los departamentos y niveles de la empresa.

Por ejemplo, los Tecnólogos en Gestión Logística, asumiendo labores de coordinación, jefatura o supervisión, deberán desarrollar listas de verificación para la orientación, basadas y adecuadas a las funciones y rol de cada nuevo integrante de su equipo.

Lo más importante es dar un panorama claro del puesto de trabajo, las reglas de seguridad y objetivos del cargo.

Un ejemplo de lo que puede incluir una orientación es:

- Una visita guiada por su lugar de trabajo que incluya la presentación de todo el equipo.
- Una explicación de los procedimientos, deberes y responsabilidades del cargo, y la entrega de esta información en soporte digital o impreso.
- Una aclaración sobre el entrenamiento que recibirá la persona.
- Un informe de las expectativas del supervisor y la organización respecto a cumplimiento de horarios, conducta y cuidado personal.
- Estándares del puesto e indicadores de desempeño.
- Criterios de evaluación de desempeño.
- Reglamentos de seguridad.
- Lista de los términos principales de uso exclusivo del sector y/o de la empresa.
- Lista de correos y teléfonos de las personas a quienes debe recurrir ante problemas y dudas.
- Una presentación del organigrama y la indicación de cuál es la línea de mando a quien se debe reportar.
- Un ofrecimiento de ayuda y colaboración fraterna.

Identificación de necesidades: identificar las debilidades o necesidades de la capacitación de los empleados antiguos y nuevos es labor de los supervisores o jefes directos. Así mismo, cuando surgen cambios como una fusión, adquisición, diversificación o internacionalización, entre otros, las empresas deben identificar y planear los elementos requeridos para equilibrar los conocimientos que cada empleado bebe obtener.

En general, esta tarea es más estratégica. No obstante, el Tecnólogo en Gestión Logística, como parte del equipo de mercadeo, será un interlocutor válido e indispensable para hacer seguimiento a los indicadores que permitan identificar qué tipo de entrenamiento requiere su equipo.

Este proceso, en general, consta de tres pasos:

- **Análisis organizacional:** el primer paso consiste en revisar y evaluar las metas, los recursos (tecnológicos, financieros, estructurales), los talentos y el ambiente de la empresa para identificar los puntos en los cuales se debe concentrar el entrenamiento.

- **Análisis de tareas:** una vez se identifiquen las condiciones y necesidades organizacionales, para idear un programa específico de entrenamiento, es necesario revisar la descripción de cada cargo y determinar con base en las tareas, el tipo de habilidades de desempeño y conocimiento requeridos.

- **Análisis de la persona:** finalmente, es indispensable estudiar las características de las personas o equipos que recibirán la capacitación o entrenamiento. Esto facilitará el diseño de estrategias apropiadas para la aceptación y apropiación del programa.

Objetivos del entrenamiento y estrategias

En este punto del proceso, se elabora el plan de capacitación. Así pues, se plantea cada una de las partes, tal como todos los planes que se han definido a lo largo de este programa formativo. Lo más importante es definir el o los objetivos que se persiguen con dicho plan, establecer las estrategias más adecuadas para asegurar su consecución y definir una a una las actividades requeridas para desarrollar las habilidades esperadas, con sus respectivos tiempos, espacios y costos.

Evaluación

Un eficaz proceso de evaluación siempre dependerá de la claridad de los objetivos planteados en el plan. Por ello, los objetivos de capacitación o entrenamiento deben centrarse en el desempeño y cuantificación de las actividades.

Esta evaluación será más sencilla si los objetivos son traducibles en evidencias de comportamientos comprobables por los compañeros, el supervisor directo e incluso, los clientes.

Validación

Finalmente, la validación se puede medir en términos de efectividad, es decir, en los beneficios que generó a la empresa el programa de capacitación o entrenamiento versus el costo para obtenerlos. Esta validación se puede dividir en dos elementos básicos:

- **Validación del programa:** se determina si el programa fue efectivo en tanto se lograron los objetivos en el empleado.

- **Validación de transferencia de conocimiento:** se establece si el conocimiento adquirido por los empleados es transferible entre sus colegas y redunda en el desempeño organizacional.

Mantenimiento

El mantenimiento de las personas dentro de las organizaciones está ligado al aspecto anterior de entrenamiento y capacitación. Dado que los empleados hoy en día son más exigentes con su autodesarrollo, exigen a las empresas la oportunidad de crecer y participar en las decisiones que se tomen. Esto es un elemento de doble beneficio, ya que, de una parte, la persona (el empleado) aumenta su satisfacción personal, con lo cual hace mejor y a gusto su trabajo y, por otra parte, la empresa tiene un equipo más cualificado para crecer y proyectarse en el mercado, con procesos cada vez más eficientes.

Plan de carrera

La capacitación permanente facilita a los empleados la participación en los planes de la empresa. Estos planes son determinados por el nivel estratégico.

Se puede decir que, en general, se componen de las siguientes fases o etapas:

1. Comprobar necesidades individuales y organizacionales.

2. Configurar condiciones favorables: políticas de talento humano, apoyo de la alta gerencia y alineación con los objetivos organizacionales de transferencia de conocimiento y planes de sucesión.

3. Establecer y comunicar el inventario de oportunidades de trabajo.

4. Identificar los empleados potenciales para cada línea de carrera.

5. Determinar las necesidades individuales de desarrollo.

6. Nombrar un mentor o guía.

En el área de mercadeo, lo más común es que las personas inicien su carrera como vendedores y continúen cualificándose para ser supervisores, jefes y, algunos, finalmente, directivos. Esto es posible con dedicación y determinación.

Sin importar si la empresa tiene o no un plan de carrera definido, cada empleado puede mostrar sus capacidades, sentido de pertenencia y empoderamiento para demostrar que es capaz de asumir nuevos retos y mayores responsabilidades, con lo cual se pueden abrir oportunidades dentro de la misma empresa o incluso con los competidores. Todas las empresas siempre están atentas a captar el mejor talento para su organización.

Convivencia organizacional

Asimismo, como parte del mantenimiento de las personas, las empresas deben gestionar y controlar algunos factores de la convivencia organizacional como son: la comunicación, el clima y la cultura.

Es responsabilidad de la empresa ofrecer condiciones de bienestar en el sitio de trabajo que provean tranquilidad, satisfacción y energía a los colaboradores.

Hay varios factores en los que, de alguna manera, puede intervenir el departamento de talento humano en general y, en particular, el líder del área de mercadeo. Según Chiavenato (2009), algunos de estos factores son:

- "**Comunicación organizacional:** es el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización.

- **Clima organizacional:** constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización".

Y de acuerdo Koontz y Heinz (2001), otro factor determinante es:

"**La Cultura organizacional:** patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización".

4. Monitoreo



Fuente: Fotolia (s.f.)

En gestión del talento humano, la palabra seguimiento se relaciona con la labor del supervisor, jefe o responsable del proceso. El seguimiento se puede ubicar en dos puntos: primero, como acompañamiento a la tarea que se ha encomendado y como mecanismo de corrección inmediata ante un error; y segundo, como evaluación del desempeño o como tutoría al plan de mejoramiento que ha asumido el trabajador sobre sus aspectos a superar.

Cambio de enfoque del talento humano: generador de valor

En el siguiente cuadro, adaptado a partir de la conferencia del Profesor Raúl Nieto, de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, en junio de 2006, se puede apreciar cómo, en los últimos tiempos, ha cambiado la visión de la gerencia de las empresas hacia la labor del talento humano. Esta labor ya no se interpreta como parte de un departamento específico, sino como tarea fundamental de la organización desde cada uno de sus agentes:

Enfoques del talento humano	
Enfoque basado en actividades	**Enfoque basado en resultados**
• Suministro de servicios. • Desarrollo de eventos. • La gerencia de recursos humanos es un gasto. • Enfoque en reducción de costos. • Las actividades de recursos humanos brindan un soporte operativo. • La medición de esfuerzos se hace por cobertura, cumplimiento, costos y reacciones.	• Satisfacción de clientes. • Mejoramiento del desempeño y resultados. • La gerencia de talento humano es una inversión. • Enfoque en agregación de valor. • El departamento de talento humano es un socio de negocio. • La medición es en términos de contribuciones: estratégica e impacto económico.

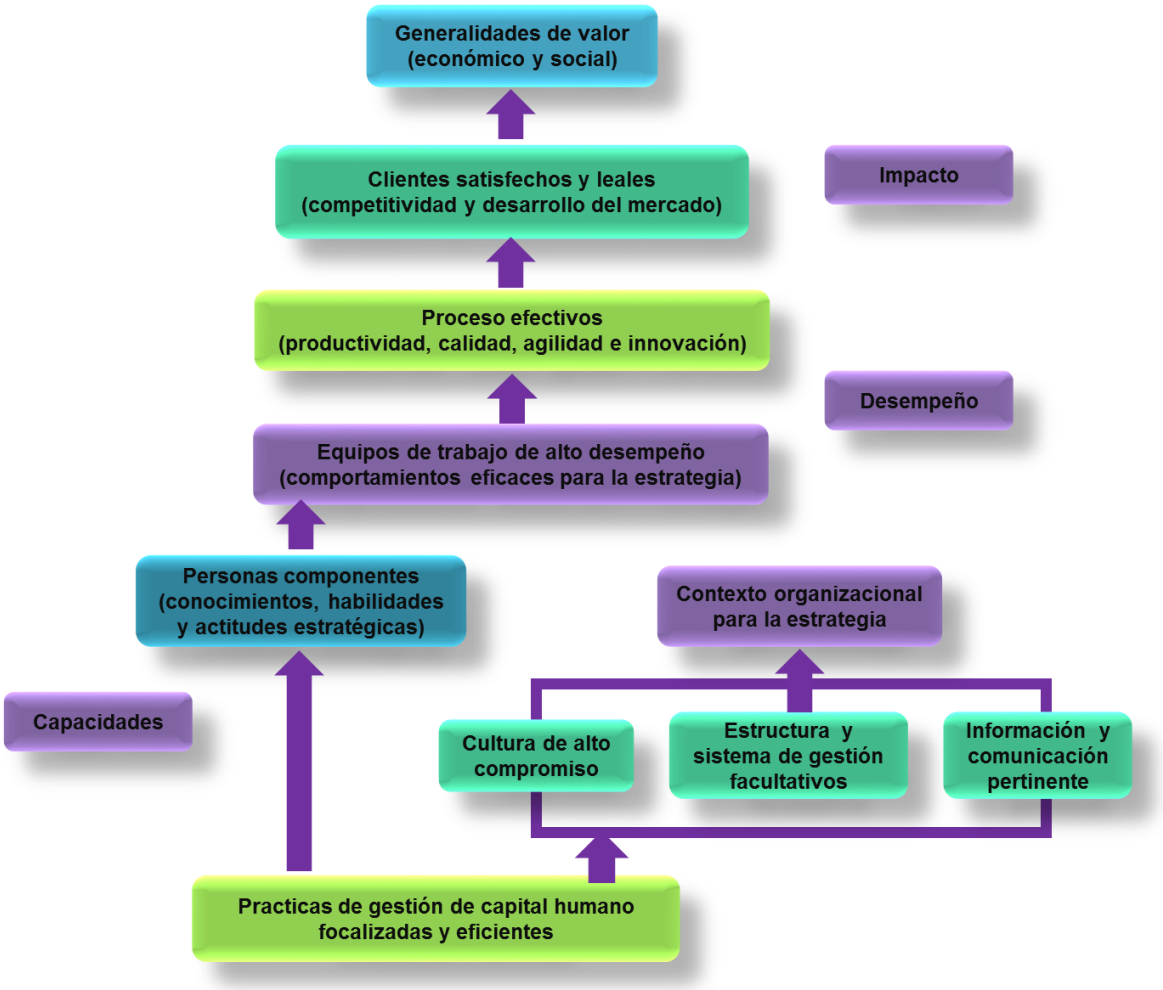
Antes, se observaban y cuantificaban las actividades que se desarrollaban desde talento humano o que asumían los mandos medios sobre su equipo. Ahora, lo importante son los resultados. De esta manera, la empresa o el proyecto observa y mide la retribución de todo lo que entrega a sus colaboradores. El cuadro muestra cómo la gestión del talento humano pasó de ser un gasto a ser una inversión.

Este cambio de enfoque se debe, entre otras cosas, al reconocimiento que las personas son quienes generan el valor en las organizaciones. Las buenas condiciones de trabajo repercuten en un buen desempeño y esto impacta en la productividad que aprecia el cliente, quien es en últimas el objetivo de toda empresa.

Estas capacidades son administradas a través de políticas y prácticas eficientes de la gestión del talento humano.

La anterior sucesión expuesta por el profesor Nieto, se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Cadena de valor de la gestión del talento humano



Fuente: SENA

Evaluación de desempeño

El objetivo principal de un proceso de monitoreo es mantener la productividad. Esto se hace a través de la evaluación del desempeño de los empleados, sea que las empresas tengan o no programas formales para llevar a cabo este proceso.

En la evaluación de desempeño se busca establecer cómo alguien está desarrollando un trabajo, qué lo motiva a realizarlo, por qué algunas personas realizan mejor una actividad que otras y determinar qué se requiere para impulsar y mejorar ese desempeño. Esta tarea, se hace a través de varias técnicas o

instrumentos pertinentes, según el tipo de trabajo y las responsabilidades del cargo, que permiten identificar las fortalezas y debilidades que tienen los empleados en su puesto de trabajo.

Al igual que todos los procesos que lidera el departamento de talento humano o quien haga sus veces en una empresa o proyecto, esta actividad es de doble beneficio, tanto para el trabajador como para la organización. La evaluación de desempeño es un sistema administrativo de retroalimentación que provee información necesaria para la toma de decisiones sobre planificación de personal y sistemas de compensación, de la misma forma, sobre los planes de desarrollo y crecimiento que favorecen directamente a los empleados.

Programas o sistemas de evaluación del desempeño

Los programas formales para evaluación de desempeño son cada vez más comunes en las pequeñas y medianas empresas debido a sus beneficios y la dinámica de las relaciones laborales actuales (donde, además de que el empleado exige más participación, la empresa también quiere contar con el mejor socio estratégico: un trabajador eficiente y comprometido con la organización). Para ello, los programas deben ser cada vez más sencillos, prácticos, comprensibles, justos y exactos. Las etapas de un proceso de evaluación son:

- **Programación:** es la primera etapa, donde la dirección debe informar a los empleados, a través de todos los canales disponibles en la empresa, cuándo, dónde, quién y de qué manera se realizará la evaluación de desempeño. Generalmente y según la naturaleza de las empresas y sus operaciones, estas evaluaciones tienen un calendario al inicio de año, donde se establece la periodicidad de los procesos de seguimiento, auditoría y revisión de desempeños.

- **Preparación para la revisión:** en esta etapa, los directivos, supervisores y personas encargadas del proceso (llámese departamento de talento humano u otro semejante), deben revisar los instrumentos diseñados para la evaluación, ajustarlos a las necesidades actuales y, así mismo, socializar con antelación al grupo de colaboradores sobre el proceso, para que cada persona tenga la oportunidad de prepararse y revisar su propio desempeño, objetivos de trabajo y comportamiento. Si no se informó en la etapa anterior, se deben publicar los estándares de desempeño con los cuales serán valorados los indicadores de gestión que se utilizarán para medir su eficiencia y los factores de comportamiento que harán parte de su evaluación integral.

Dado que la mayoría de las evaluaciones o, por lo menos así se recomiendan, tienen un componente de entrevista personal, se deben programar los espacios y tiempos para que este proceso no altere las labores ordinarias del equipo de trabajo.

- **Revisión:** esta es la etapa de la evaluación en sí, en ésta se aplican los instrumentos y se entrevista a cada empleado, ya sea de manera independiente o grupal, según la técnica aplicada.

  Se recomienda que, después de escrita la evaluación, se guarde durante unos días y se revise después para evitar que las circunstancias puntuales del momento de la aplicación afecte la valoración de la misma. Así mismo, en la medida de lo posible, es conveniente que la evaluación sea revisada por un comité encargado para tal fin, así se trate únicamente del jefe de departamento de marketing y el supervisor de ventas, para señalar un caso en que puede estar inmerso el Tecnólogo en Gestión Logística.

- **Retroalimentación:** esta es la etapa más importante de todo el proceso, ya que se trata de tener una conversación directa y franca con el empleado para reconocer sus logros e indicar sus puntos de mejora. En esta parte, es fundamental dar ejemplos de lo que es un desempeño por encima y por debajo del promedio; de esta manera, es más sencillo para el trabajador asimilar sus debilidades y asumir la necesidad de mejorar.

  El evaluador debe ser objetivo, específico y descriptivo, hablar de manera honesta sobre las diferencias y dificultadas identificadas en el empleado y buscar acuerdos conjuntos para superarlas.

  Finalmente, esta retroalimentación debe propender por el diseño de planes de mejora tendientes a realizar actividades correctivas en materia de crecimiento y desarrollo de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Objetivos del programa de evaluación

- Ofrecer al empleado la oportunidad de discutir con su supervisor o superior acerca de su desempeño y los estándares organizacionales.

- Contar con un instrumento de identificación de fortalezas y debilidades de su equipo. Esto va dirigido al supervisor o responsable directo.

- Implementar planes en procura de la mejora del desempeño, con automotivación.

- Evaluar y promover la productividad de cada área, proceso y responsable.
- Hacer seguimiento al personal evaluado y al desarrollo de los procesos de la entidad.
- Identificar las competencias laborales de manera individual, para alinearlas con las requeridas por el cargo.
- Tener claridad sobre los objetivos individuales y las expectativas dela empresa, en corto y mediano plazo, con respecto al desempeño trabajador.

Métodos o técnicas de evaluación

A continuación, con base en el recuento histórico que hace Chiavenato (2005) y los autores Werther y Davis (2008), se presenta un listado de las técnicas utilizadas:

Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado	Métodos de evaluación en grupos	Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro
• Escalas de puntuación. • Lista de verificación. • Método de selección forzada. • Método de registro de acontecimientos críticos. • Escalas de calificación conductual. • Método de verificación de campo.	• Método de categorización. • Método de distribución forzada. • Método de comparación por parejas.	• Autoevaluaciones. • Administración por objetivos. • Evaluaciones psicológicas. • Métodos de los centros de evaluación.

Actualmente, los procesos de participación y evaluación desde todos los agentes involucrados en el desempeño de un empleado, tienen algunas técnicas. Las más usadas son:

Técnica	Características
Evaluación del desempeño 360°	• Contempla la valoración de todos los agentes de su entorno: superiores, colaboradores, compañeros y clientes internos. • Tiene dos partes, una valoración en condiciones normales (sólo verificación de factores), y otra en condiciones especiales, como estrés bajo tareas especiales, entre otras. • Se fundamenta en las competencias clave del cargo. • Sus etapas claves: definición de factores claves, sensibilización, recolección de datos, procesamiento de datos, comunicación a los interesados y planes de mejoramiento.
Evaluación del desempeño por competencias	• Pone en común de lo que se debe alcanzar y cómo se va a conseguir en un puesto de trabajo. • Establece los criterios de evaluación con claridad. • Requiere técnicas escritas y de observación para su valoración. • Se centra más en el logro de los objetivos del cargo que en la persona. • Es un excelente sistema para establecer recompensas, por ejemplo entre los vendedores de un área de mercadeo.

Planes de reentrenamiento o mejoramiento

Tal como apreció en el proceso de seguimiento, la finalidad de toda evaluación es identificar los aspectos o desempeños susceptibles de mejora, para impulsar la productividad del empleado y, por tanto, el logro de los objetivos organizacionales. Este propósito se puede lograr únicamente a través de un plan de reentrenamiento o la definición concertada de un plan de mejoramiento derivado de un proceso de evaluación de desempeño.

Los planes de mejoramiento son el conjunto de proyectos de corto, mediano o largo plazo destinados a subsanar debilidades detectadas durante los procesos de seguimiento y evaluación.

Para tener en cuenta:

- La necesidad de mejoramiento se desprende de una deficiencia en los resultados.
- Es importante que el empleado tenga claridad sobre lo que se espera de él.
- Es fundamental identificar los elementos que afectan el desempeño, desde sus habilidades (conocimientos, aptitudes, capacidad técnica, entre otras), esfuerzo personal (motivación, limitaciones físicas) y condiciones externas (manejo de inventarios, zona de ventas, supervisión excesiva, y otros factores externos a él).
- Toda acción de mejora que se asume debe hacerse con objetividad, justicia y reconocimiento de la persona.

Ventajas de los planes de mejoramiento

- Permite definir soluciones conjuntas entre jefe-colaborador.
- Facilita el establecimiento de programas de reentrenamiento y de cualificación.
- Minimiza costos de formación por cambio de personal.
- Fortalece los procesos de cooperación y transferencia de conocimiento.
- Beneficia el desarrollo personal en términos de autoestima, auto eficiencia y auto excelencia.

Estructura de un plan de mejoramiento

El plan de mejora debe contemplar los siguientes puntos:

- **Problema o necesidad de mejora:** basado en los indicadores de rendimiento y logro de objetivos.

- **Identificación de las causas:** detallar el origen de la deficiencia en el orden de habilidades, esfuerzo o condiciones externas.

- **Objetivos de mejora:** establecer los resultados esperados con sus respectivos indicadores.

- **Planes de acción:** tener presente las siguientes actividades: de reentrenamiento, capacitación, de acompañamiento y/o seguimiento necesarias.

- **Coach y responsable:** la persona designada para impartir la formación, desarrollar las actividades de acompañamiento y seguimiento o responsable de que se ejecute el plan.

- **Cronograma y costos:** se establecen los tiempos y costos a que hubiese lugar para la ejecución del plan.

5. Retiro

El proceso de retiro es el último dentro de una organización y puede tener origen en cualquiera de las siguientes causales:

- Renuncia del empleado.

- Despido por justa causa: cualquiera de las causales establecidas en el código sustantivo de trabajo, incluido la negligencia y bajo rendimiento laboral.

- Jubilación.

- Muerte del empleado.

- Incapacidad permanente.

- Incapacidad parcial que le impida realizar la tarea para la cual fue contratado, en tal caso puede darse el proceso de reubicación.

Cada uno de estos procesos son responsabilidad del departamento de talento humano o quien haga sus veces dentro de la empresa en el orden directivo. No obstante, el Tecnólogo en Gestión Logística, asume labores de supervisión o responsabilidades con personal a cargo, es posible que deba tramitar y gestionar asuntos como:

- Incapacidades por accidente laboral.
- Incapacidades por enfermedad común.
- Licencias de maternidad.
- Licencias de paternidad.
- Manejo de ausentismo.

En últimas, todos los procesos de gestión del talento humano o del equipo de trabajo a cargo, deben estar encaminados al bienestar y desarrollo de las habilidades, competencias e integración de las personas con la empresa o proyecto, para que esto se refleje en el logro de los objetivos organizacionales, con eficiencia y efectividad, en un ambiente de armonía y compromiso colectivo.

Referencias

- Árcala, Á. (2011). *Dirección de Personal: Un timón en la tormenta*. (2ª ed.). Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Bohlander, J. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos.* (14ª ed.). México: Cengage Learning editores s.a.
- Cardona, C. (2007). *Fundamentos de administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones Ltda.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano.* Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cuartas, D. H. (2008). *Principios de administración*. Medellín: Textos Académicos.
- Fotolia. (s.f.). *Búsqueda de la persona adecuada*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en https://co.fotolia.com
- Fotolia. (s.f.). *Concepto de seguro*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en https://co.fotolia.com
- Fotolia. (s.f.). *Concepto de trabajo.* Consultado el 06 de agosto de 2014, en https://co.fotolia.com
- Fotolia. (s.f.). *Entrega de dinero*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en https://co.fotolia.com
- Fotolia. (s.f.). *Grupo*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en https://co.fotolia.com
- Fotolia. (s.f.). *Hombre de negocios explicando gráfico.* Consultado el 06 de agosto de 2014, en https://co.fotolia.com

- Fotolia. (s.f.). *Jubilados y pensionistas en la pila de dinero.* Consultado el 06 de agosto de 2014, en https://co.fotolia.com

- Fotolia. (s.f.). *Servicio de limpieza, hombre*. Consultado el 06 de agosto de 2014, en https://co.fotolia.com

- Human Capital Consulting. (2007). *Reinventando el pago: "el reto empresarial en un escenario de alta competitividad laboral*". Consultado el 08 de octubre de 2016, en: http://www.gestionhumana.com/

- Koontz, M. y Heinz, M. (2001). *Administración una perspectiva global.* (11ª ed.). México: Mc. Graw Hill.

- Marie, D. (2007). *Relaciones Humanas.* (3ª ed.). México: Thomson.

- Méndez, E. (2011).*10 pistas para la innovación en RR. HH.* Consultado el 08 de octubre de 2016, en http://humanresources.blogs.ie.edu

- Petrella, C. (2007). *Análisis de la Teoría Burocrática*. Uruguay.

- Pixabay. (2014). *Entrevista de trabajo*. Consultado el 09 de octubre de 2016, en https://pixabay.com

- Pixabay. (2015). *Empresarios*. Consultado el 09 de octubre de 2016, en https://pixabay.com

- Pixabay. (2016). *Personal.* Consultado el 09 de octubre de 2016, en https://pixabay.com

- Revista Dinero. (2010). *¿Qué buscan las empresas hoy? Consultado* el 08 de octubre de 2016, en http://www.dinero.com

- Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: Cengage Learning editores S.A.

- Socorro, F. (2007). *Hacer seguimiento… ¿por qué?* Consultado el 08 de octubre de 2016, en http://www.degerencia.com

- Werther,W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. (6ª ed.). México: Mc.Graw-Gill.

Control del documento

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor	María Fernanda Vega	Experta técnica	Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información. Regional Distrito Capital	Julio de 2016
Adaptación	Luz Clarena Arias González	Guionista - línea de producción	Centro Agroindustrial. Regional Quindío	Octubre de 2016

¿Por qué es importante la formación del personal en la empresa?

La importancia de la formación o capacitación de personal radica en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones.

A continuación una exploración bibliográfica que permitirá ampliar el concepto de formación de personal y su importancia para la empresa:

Concepto de formación de personal

La formación de los recursos humanos consiste en la inversión empresarial destinada a reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño del personal y los objetivos propuestos. *(Hoyler, citado por Porret, p.208)*

La formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnicas y humanas y las de empresa a la cual servir y servirá. *(Baquero, p.99)*

La formación en la empresa se podría definir como un proceso de reflexión amplio, que implica, una actividad progresiva, sistemática, planificada y permanente; cuyo propósito es preparar, desarrollar en integrar a los recursos humanos en la organización, mediante la transferencia de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, para el mejor desempeño de los trabajadores, en sus actuales y futuros puestos, adaptándolos a las exigencias de un entorno cambiante. *(Jiménez, p.279)*

La formación no es un objetivo en sí misma sino un medio para lograr los objetivos de la empresa, un recurso para mejorar el rendimiento potenciando tres facetas: conocimiento, gestión y actitud. Con esta finalidad la formación no debe ser una colección de actividades aisladas que se Inserten en el quehacer diario respetando el status quo, sino que debe aspirar a cambiarlo, ser una herramienta del cambio; y por tanto debe depender de una estrategia y una visión clara del punto de destino, tanto a largo como a corto plazo. *(Vértice, p.40)*

Importancia de la formación de personal

De acuerdo con *Baquero (p.99)* cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente. Los programas de formación profesional constituyen una de las inversiones más rentables, el progreso tecnológico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la organización no marcha pareja con esa evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, y con él, el retroceso y la imposibilidad de competir en el mercado o de prestar, eficaz y eficientemente, los servicios de su competencia.

La formación profesional, empero, no debe orientarse exclusivamente a satisfacer las necesidades puramente tecnológicas y pragmáticas de la industria o el comercio. Es obligatorio, por el contrario, considerar la condición humana del trabajador, sin pretender emplear el adiestramiento como un medio para transformarlo en una simple máquina de producción. En último término, la empresa obtendrá mayores dividendos si atiende al hombre-trabajador como un todo.

Berbel (p.249) explica que al nivel interno de la empresa u organización, la formación enlaza de manera directa con dos tipos principales de prioridades:

a. Las derivadas de las políticas de empresa (fidelización del cliente, necesidad de mejora de productos y servicios, expansión, control de costes, desarrollo tecnológico, por citar algunas de las más habituales).
b. Las percibidas por el personal de la organización, en sus diferentes áreas de trabajo y niveles jerárquicos, respecto a los aspectos que necesitan ser mejorados para un mejor desempeño, tanto individual como colectivo.

En cualquiera de los casos, la visión de la formación no como un coste -aunque su gestión sí suponga evidentemente gastos directos e indirectos- sino más bien como una inversión obligada e indispensable para la supervivencia y el progreso de la organización supone la única opción adecuada a la hora de diseñar, implementar y valorar su proceso gestor.

Objetivos de la formación de personal

Para *Porret (p.208)* la finalidad de la formación del recurso humano consiste en:

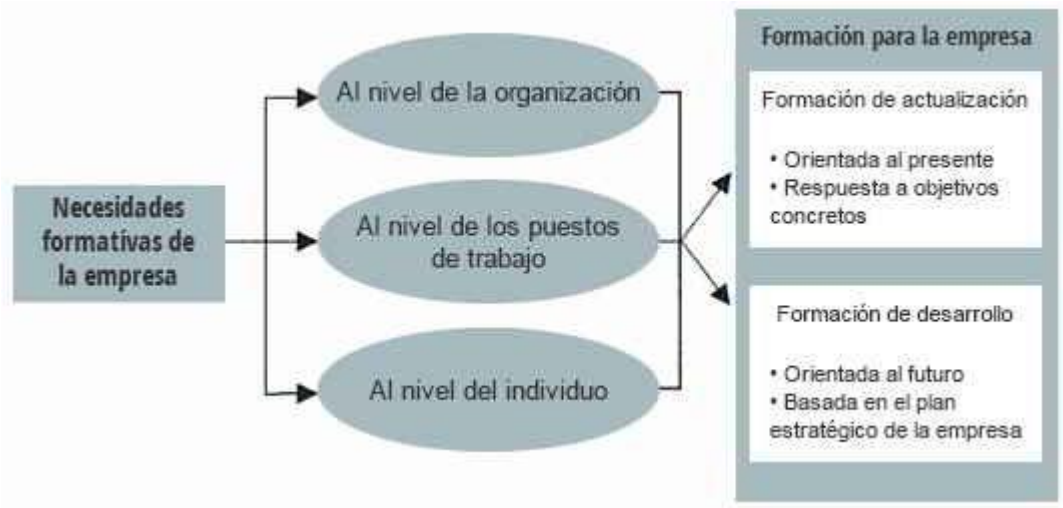
a. **Mejorar aptitudes**. Preparar a los RR.HH. para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas de la organización.
b. **Facilitar oportunidades**. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los RR.HH., tanto en sus puestos de trabajo actuales como para otros de superior nivel».
c. **Cambiar actitudes**. Modificar la actitud y comportamientos de las personas, que incidirá en el clima laboral, incentivará la motivación y formará unas mentalidades más receptivas hacia los nuevos métodos, tecnologías y cambios organizativos».
d. **Incrementar la polivalencia**. Aumentar la polivalencia de las personas y la facilitación de la movilidad tanto horizontal como la vertical.

La siguiente frase de *Martha Alles* condensa la importancia de la formación del recurso humano en la empresa:

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

Cómo se determinan las necesidades de formación en la empresa

Porret (p.209) sintetiza las necesidades y niveles de formación empresarial en la siguiente figura:



Jiménez (p.284) explica que la detección de necesidades de formación es la investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador dentro de una organización y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Una herramienta empleada para determinarlas es el inventario de necesidades de formación o capacitación, los principales medios utilizados para efectuarlo son:

- **Evaluación del desempeño**: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación**: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- **Cuestionarios**: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes**: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes**: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones ínter departamentales**: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo**: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida**: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Como complemento, un instructivo video en el que se presentan los retos fundamentales, los objetivos y las bondades de la formación de los recursos humanos en la empresa, así como los principios básicos de un plan de formación.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos. Ediciones Granica, 2006.
- Barquero Corrales, Alfredo. Administración de recursos humanos (II parte). EUNED, 2005.
- Berbel Giménez, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Editorial UOC, 2011.
- Jiménez, Daniel Patricio. Manual de recursos humanos. ESIC Editorial, 2007.
- Porret Gelabert, Miquel. Recursos Humanos, ESIC Editorial, 2008.
- Vértice Editorial. Dirección de recursos humanos. Publicaciones Vértice, 2011.

PRESENTACION

El Talento Humano es el activo más importante de una organización, pues mejoran y perfeccionan el empleo y el diseño de recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Por lo tanto el esfuerzo humano es vital para el buen funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano no está dispuesto a esforzarse, la organización dará marcha atrás. De ahí que toda organización debe considerar como punto neurálgico a su personal.

Por ello es importante tener una gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; Proporcionando la competitividad de la empresa, de manera planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Definición del problema:

Se pretende que usted reconozca los elementos necesarios que tiene la administración del talento Humano para proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización, con un enfoque metodológico interactivo, que cumpla con las siguientes condiciones:

1. Diagnostico de las necesidades de los empleados de la empresa.

2. Planeación y/o organización de la capacitación.

Justificación: La meta de toda organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, por tal motivo que todas las empresas están obligadas a gestionar un programa de capacitación de personal, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

3. CONOCIMIENTOS PREVIOS

Para el cumplimiento de la siguiente actividad de aprendizaje es importante que el usted se apropie y conozca los siguientes temas, para la activación cognitiva y con el propósito de articular significativamente la nueva información:

1. Manejo de herramientas ofimáticas.
2. Mejoramiento continúo.
3. Administración del Talento Humano.
4. Descripción y análisis de cargos.

4. MATERIAL DE CONSULTA

Para el desarrollo de la guía de aprendizaje el aprendiz, encontrara en el ambiente virtual de aprendizaje en el espacio de material de consulta.

Dentro de la carpeta material de consulta encontrara los siguientes documentos:

- Capacitación del personal administrativo (Documento en PDF),
- el comentario (Documento en PDF).
- diagrama de flujo (Documento en PDF)