GC-F-004v.05

Centro de Comercio, Industrial y Turismo de Córdoba

2021

CURSO COMPLEMENTARIO GESTION DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

MARTIN MORENO MUÑOZ

Instructor

Martinmoreno1127@gmail.com

TEMATICA

- COMPETENCIAS LABORALES
- INDICADORES DE GESTIÓN
- CAPACITACIÓN
- NORMATIVA LEGAL AMBIENTAL, DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
- COMUNICACIÓN
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PLANES DE CARRERA

TERMINOS

CAPACITACION

Proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas, la experiencia básica, que necesita para desempeñar su trabajo. (Gary, 1991)

FORMACIÓN

Se lleva a cabo cuando los empleados tienen un déficit de capacidades o cuando la organización cambia los sistemas y los empleados tienen que aprender nuevas habilidades (Gomez-Mejias, 2002)



TERMINOS

ADIESTRAMIENTO:

Proceso de aprendizaje cuando se trata de casos prácticos, que requieren más de la observación que de aprender teorías o técnicas complicadas.



ENTRENAMIENTO

De acuerdo a la Real Academia, significa entrenarse para algún deporte o una competencia. Faltarle a un deportista entrenamiento, someter a un caballo a entrenamiento



TERMINOS

DESARROLLO DEL PERSONAL

Proceso continuo y sistemático que permite identificar, mantener y promover la adaptación individual y el potencial de aprendizaje de los miembros de la organización

Cultura corporativa



CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas o grupos que integran a una institución y a su vez son capaces de controlar la manera de interactuar con el propio entorno y entre ellos mismos.





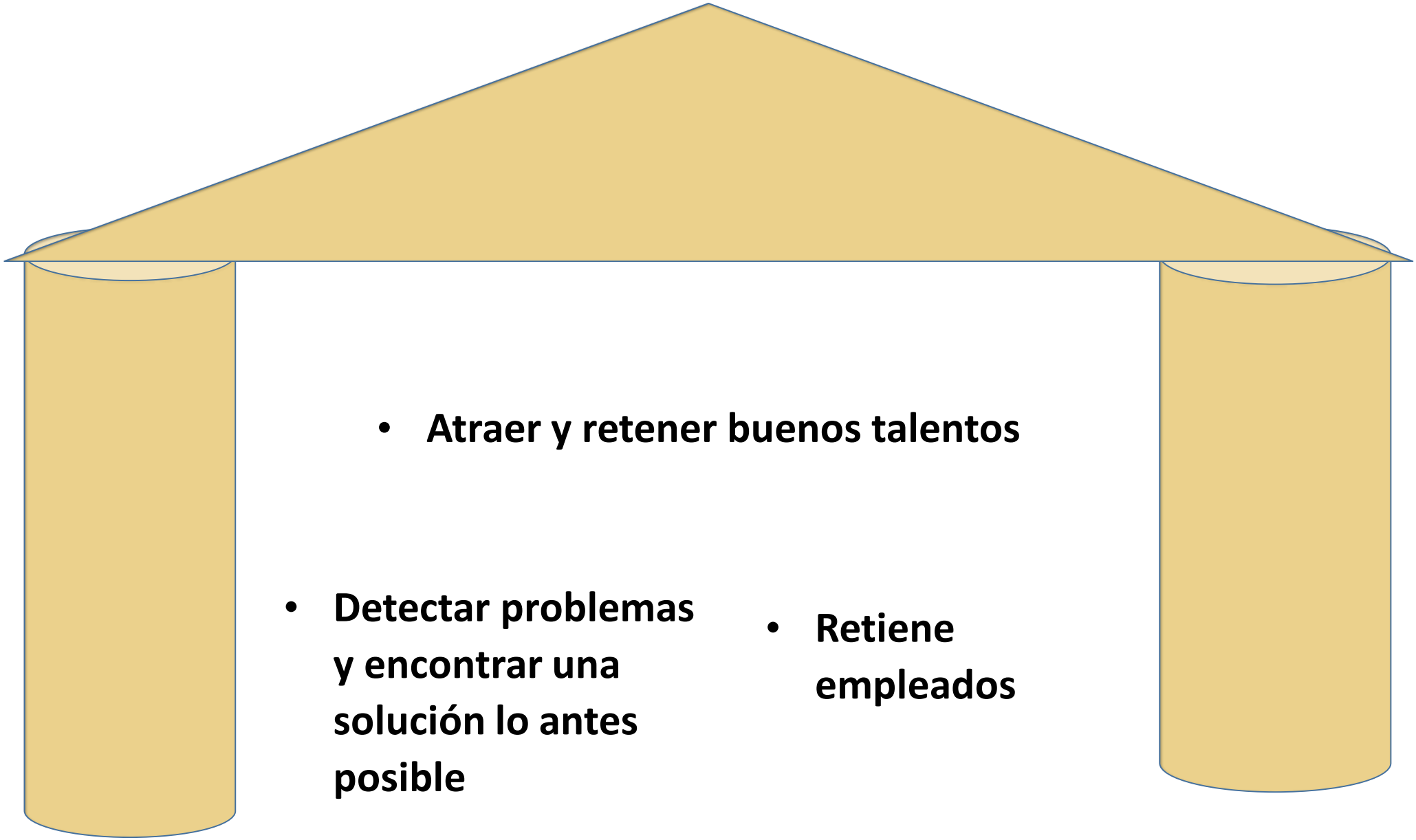
¿Por qué es importante la cultura organizacional para una empresa?

Se pueden detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.

Tenerla bien definida, permite integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persigue la empresa.



IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



- Atraer y retener buenos talentos
- Detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible
- Retiene empleados

CULTURA ORGANIZACIONAL



VALORES ORGANIZACIONALES

Cualidades que se destacan en cada individuo y que, a su vez, le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos.



VALORES ORGANIZACIONALES



CLIMA ORGANIZACIONAL



Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional.

BENEFICIOS

- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor rendimiento laboral
- Mejora la imagen de la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.

COMPETENCIA LABORAL

TIPOS

Básicas

Adquiridas en la educación básica (matemáticas, lenguajes, etc)

Conductuales

Actitudes, conductas, valores, preferencias

Técnicas

Dominio técnico de una función especifica

La competencia es una aptitud que posee una persona, sus capacidades, habilidades y destrezas con las que cuenta para realizar una actividad determinada o para tratar un tema específico de la mejor manera posible.

COMPONENTES

- Habilidades → Saber hacer
- Actitudes → Saber Ser
- Conocimiento → Saber
- Comprensión → Saber entender

COMPETENCIA LABORAL

Las competencias no están asociadas solo al conocimiento, sino que se complementan con las actitudes y habilidades del individuo para desempeñarse en un determinado ámbito de acción.

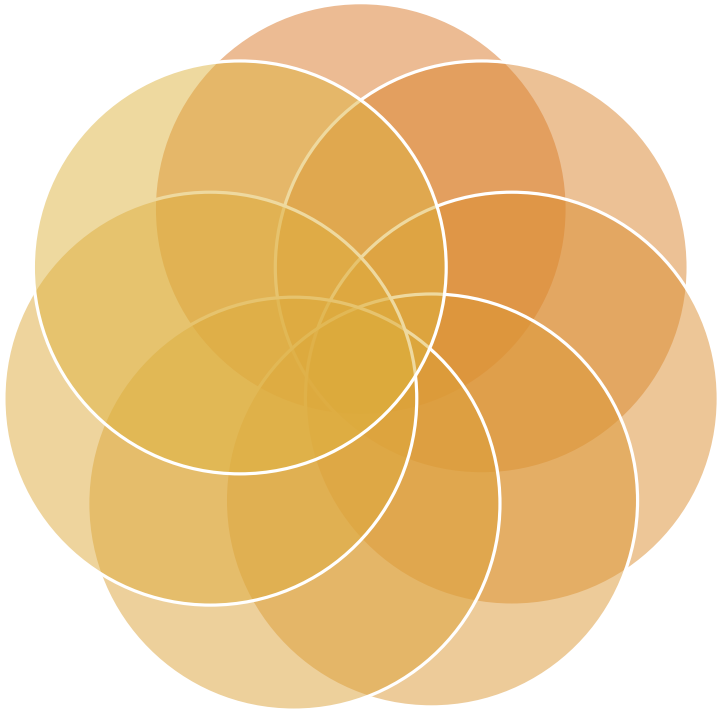
No basta con ser muy inteligente para alcanzar el éxito, se debe utilizar esa inteligencia para nutrirse de herramientas prácticas que permitan dar solución a diferentes problemas y el cómo reaccionemos ante ellos también condiciona nuestra competencia para una función o cargo.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

Comunicación

Experiencia y eficacia

Liderazgo



Relaciones interpersonales

Visión para los negocios

Ética e integridad

Capacidad de consulta

COMPETENCIAS REQUERIDAS

HABILIDADES BLANDAS

Desarrollo practico integrado de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Habilidades comunicativas, de relaciones personales, creatividad, capacidad de trabajar en equipo, responsabilidad, honestidad, compromiso y actitudes proactivas

HABILIDADES DURAS

Conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal

PROCESO DE CAPACITACION

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC), el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada.

A partir de aquí hablamos de Desarrollo de personal en las empresas

Detección de necesidades

- Identificar las necesidades
- Evaluar inicial a los participantes
- Establecer objetivos del programa

Diseño de la instrucción

- Reunir objetivos, métodos, recursos, contenidos.
- Organizarlos y elaborar el programa

Validación

- Presentar y validar previamente la capacitación.

Aplicación

- Desarrollo del programa de capacitación

Evaluación y seguimiento

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación.

El objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser.

Debe responder cuatro (4) preguntas

Quien necesita capacitación



En que necesitan capacitación



Con que nivel de profundidad



© Can Stock Photo

Cuando y en que orden deben capacitarse



DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION PROCEDIMIENTO



Determinación de las actividades, puestos o temáticas objeto del diagnostico



Selección de las técnicas a utilizar



Elaboración de los instrumentos necesarios para recoger la información

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DIAGNOSTICO



Con la información recabada se determinan las áreas en las que se encuentran la debilidades o discrepancias



Diferenciar debilidades de capacitación y los de tipo administrativos



Especificar las necesidades de capacitación y su profundización de acción.



Analizar la gravedad de las debilidades y su costo.



Jerarquizar las debilidades



Identificar y determinar los trabajadores con las necesidades de capacitación



Elaborar el informe final

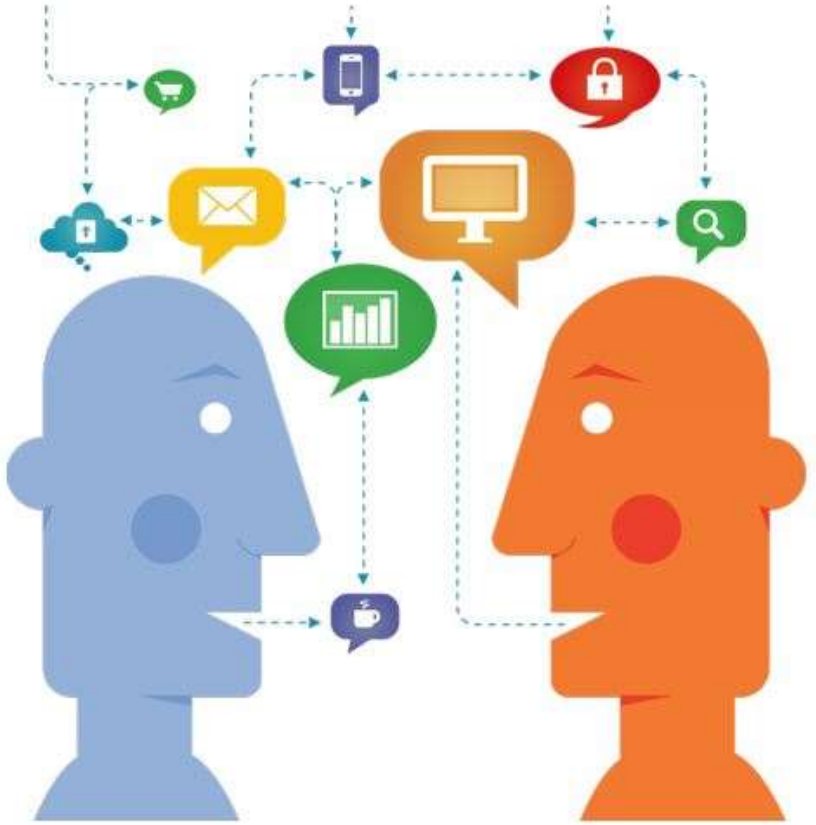
DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION TECNICAS

- Revisión de los puestos de trabajo
- Análisis del inventario de habilidades de la empresa
- Análisis del desempeño de los trabajadores
- Quejas de los clientes
- Análisis de problemas de la empresa
- Exámenes de conocimientos
- Entrevistas estructuras o abiertas
- Encuestas
- Observación directa del puesto
- Análisis de tareas
- Revisión de los planes de desarrollo del personal

COMUNICACION

La comunicación es la transferencia y comprensión de significados.

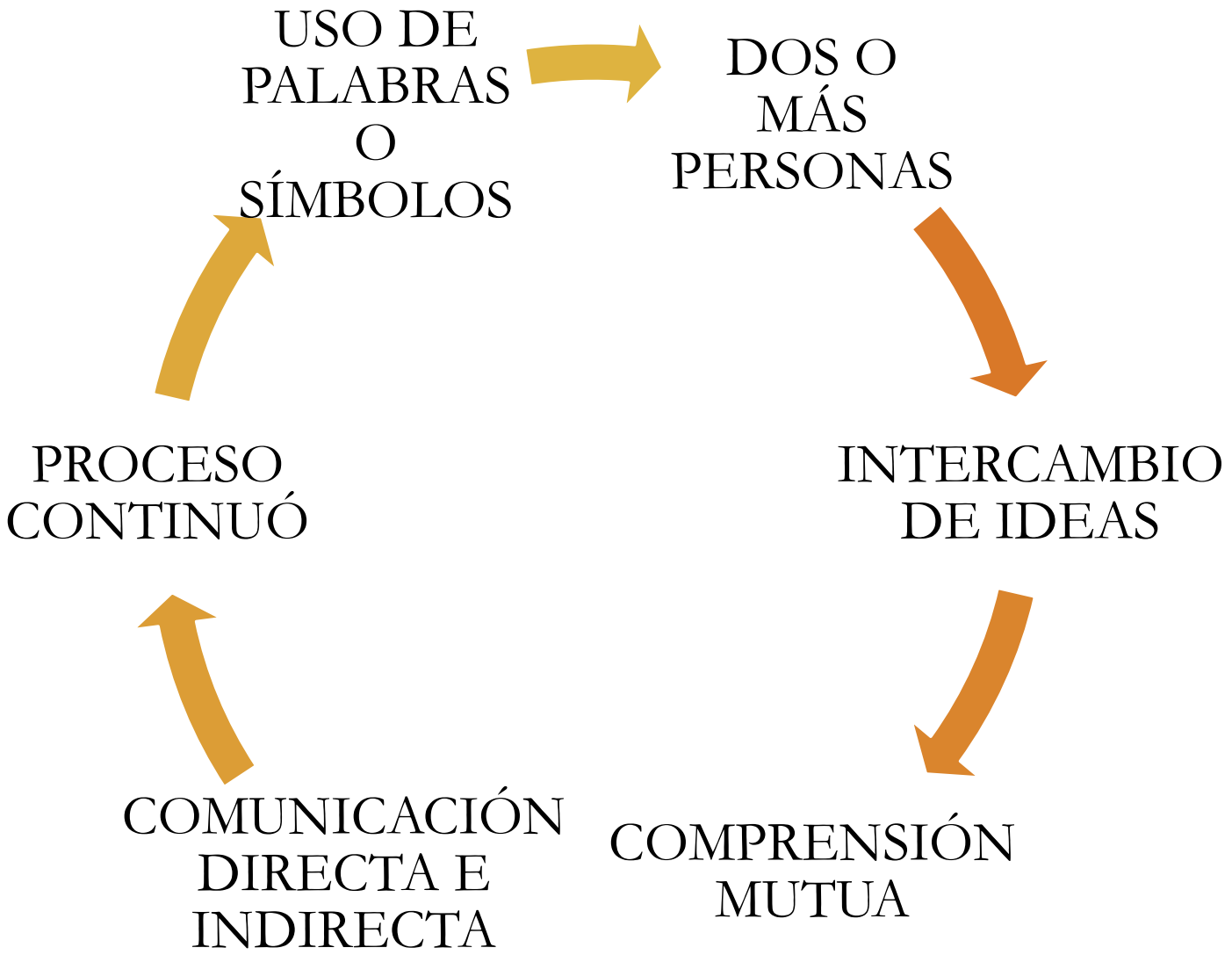
Es el proceso mediante el cual la persona que emite un mensaje desea entrar en contacto con quién lo recibe para conseguir un cierto objetivo.



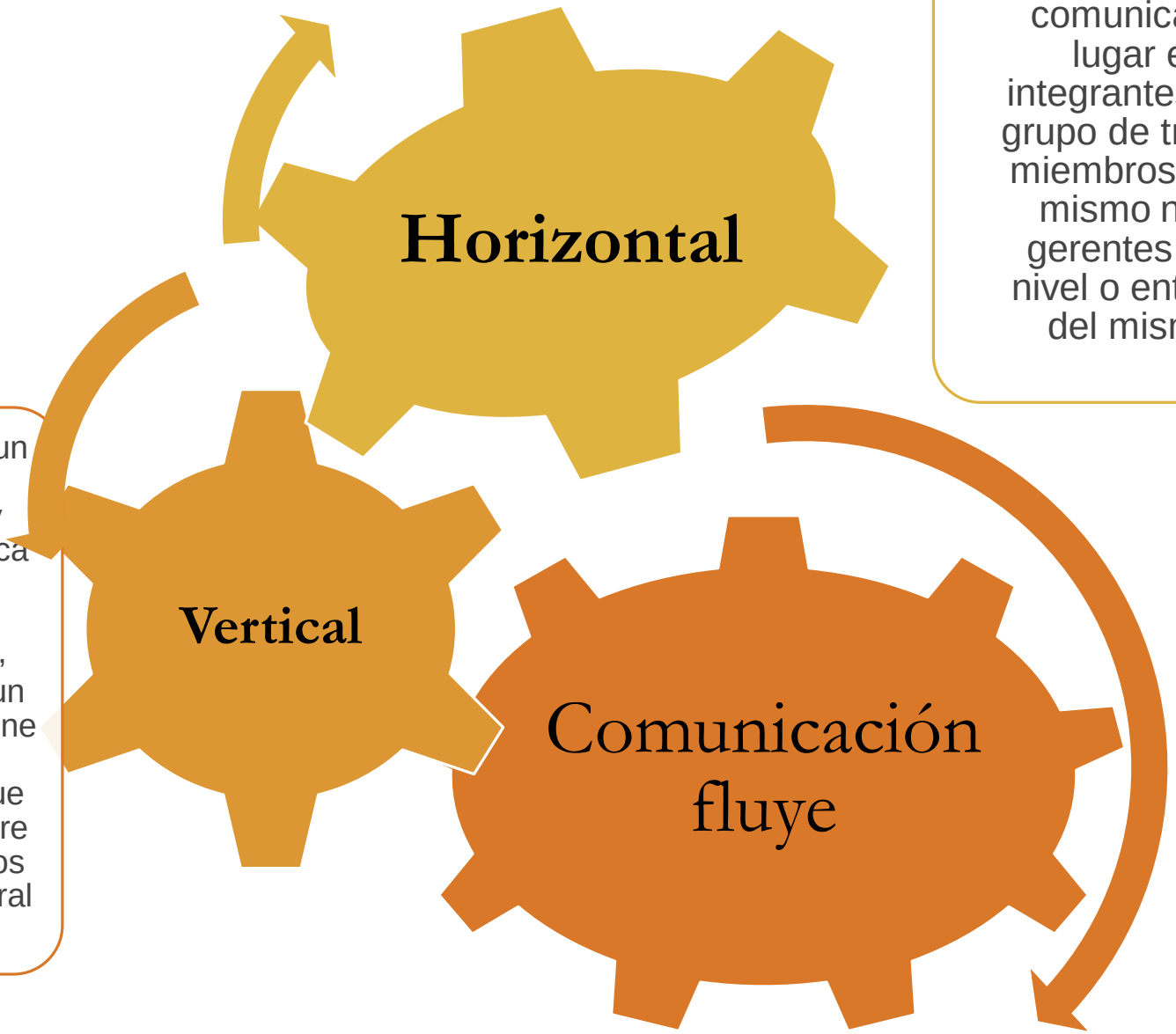
ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN



CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACIÓN



FLUJO DE LA COMUNICACION



- Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupo al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango.

•**Descendente**: Pasa de un nivel de un grupo a un nivel inferior, gerentes y jefes de grupo se comunica de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, **Ascendente** se dirige a un nivel superior, este mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general

TIPOS DE COMUNICACION



ORAL

- Mensajes, discursos, encuentros formales

NO VERBAL

- Kinesica: movimientos corporales (sonrisa, mirada, postura corporal)
- Proxemia: distancia física en la interacción
- Paralingüística: mensajes, a través de códigos no verbales, producidos por la voz (entonación, volumen de la voz)

ESCRITA

- Cartas correo electrónico, fax, publicaciones

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza



EMPATIA

La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo

Es importante la empatía ("Ponerse en los zapatos del otro")



GAMIFICACIÓN

APRENDEMOS JUGANDO

Es una herramienta pedagógica que consiste en emplear la psicología del juego, sus mecánicas y dinámicas en entornos no lúdicos como una clase.

La gamificación consiste en utilizar herramientas lúdicas en entornos no recreativos, con el fin de incrementar la motivacion, concentración y esfuerzo de manera divertida

GAMIFICACIÓN EN TALENTO HUMANO

motivación y compromiso con la empresa

Herramienta que permite motivar, cambiar comportamientos, mejorar la comunicación y la convivencia laboral con otros trabajadores, fomentar los valores de la empresa, fidelizar, crear talento / descubrir talento.

Se aplican elementos de juego (puntos, niveles, medallas, rankings, recompensas…) a ámbitos no lúdicos, con el objetivo de motivar al usuario a realizar tareas poco atractivas.

- MOTIVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y FIDELIDAD
- COMUNICACIÓN Y FEEDBACK
- COHESIÓN DEL GRUPO.
- DETECTA TALENTO
- IDENTIFICA LAS ÁREAS DE MEJORA DE EMPLEADOS Y DEPARTAMENTOS
- CONVIERTE OBJETIVOS INDIVIDUALES EN MISIONES CLARAS Y ESPECÍFICAS

GAMIFICACIÓN

EMPRESAS QUE LA UTILIZAN

Google

ALSTOM

almirall

Domino's

SIEMENS

L'ORÉAL PARIS

POLITICAS EN LA EMPRESA

Política

- Conjunto de reglas o normas de una determinada institución.
- Refleja la "personalidad" de la empresa

Política Organizacional

- Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización

Política laboral

- La política laboral se refiere al conjunto de leyes, normas y acciones enfocadas en la regulación del sector laboral de un país

EFICIENCIA – EFICACIA- EFICIENTE



Eficiencia es «hacer bien las cosas», hacer la cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. La eficiencia tiene que ver con «cómo» se hacen las cosas



Eficacia es «hacer las cosas correctas», es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con «qué» cosas se hacen



Efectividad es «hacer bien las cosas correctas», es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con «qué» cosas se hacen y con «cómo» se hacen esas cosas

INDICADORES DE GESTION

- ✓ No se puede controlar lo que no mide
- ✓ No se puede gerenciar lo que no controla
- ✓ Es difícil ganar un juego sin tener “marcador”
- ✓ Las mediciones condicionan los comportamientos de los individuos

PORQUE SE MIDE



- ✓ Reducción de costos
- ✓ Incremento de la productividad
- ✓ Mejora de planeación y cumplimiento de cronogramas, compromisos y metas
- ✓ Identifica necesidades y requerimientos de educación y desarrollo
- ✓ Reportes útiles para la toma de decisiones
- ✓ CAMBIO DE CULTURA

BENEFICIOS

INDICADORES DE GESTION

INDICADOR



- ✓ Es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.
- ✓ Solo se mide lo crítico, lo que define el éxito.
- ✓ Son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos.
- ✓ indicadores se construyan siempre, a partir de objetivos organizacionales previamente identificados.
- ✓ Construir o diseñar un indicador hace parte de la fase de planear, en el ciclo PHVA

INDICADORES DE GESTION

PASOS PARA CONSTRUIR INDICADOR

1. Conocimiento de las actividades desarrolladas

✓ ENTRADA ---------- PROCESO ---------- SALIDA

2. Definición de variables y formulas de cálculo:

✓ Razón: hay 4 camas por cada 6 personas

✓ Tasa: tasa de mortalidad

✓ Proporción: 50% de los trabajadores poseen prima

✓ Variación: las ventas aumentaron un 20%

✓ 3. Elección del indicador

Criterio de selección	Verificación
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?

INDICADORES DE GESTION

PASOS PARA CONSTRUIR INDICADOR

4. Definir las metas del indicador

5. Fuentes de información y frecuencia de recolección

6. Responsable del indicador

7. A quién está dirigida la información del indicador

8. Frecuencia de calculo

9. Ficha de indicadores

KPI's

Cómo medir el éxito en acciones de RECURSOS HUMANOS

1 Índice de rotación

Expresa la conformidad y motivación de los empleados.

Lo ideal es que la rotación de la plantilla sea inferior al 5%.

2 Retención del talento

La antigüedad que lleven los empleados en su puesto dentro de la organización.

3 Capacitación

La adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para el desarrollo de la actividad profesional.



4 Tiempo de vacantes no cubiertas

Indicador importante para demostrar la eficiencia del departamento a la hora de contratar personal

5 Ausentismo laboral

Mide las ausencias del personal en el lugar de trabajo en periodos normales, ya sea por faltas, por atrasos o permisos.

6 Accidentabilidad Laboral

Indica el número de incidentes en el puesto de trabajo.

Lo ideal es que esta cifra alcance el 0%.

ATRACCIÓN Y SELECCIÓN

INDICADOR	FÓRMULA
Tasa de aceptación de ofertas.	Ofertas de vinculación aceptadas / Ofertas realizadas x100
Tasa de candidatos.	Candidatos reclutados / Ofertas aceptadas
Participación de fuentes de reclutamiento.	Contrataciones externas por cada fuente / total de contrataciones externas x100
Relación entre selección interna y externa.	Vacantes cubiertas con personal interno / Vacantes cubiertas con personal externo
Tiempo promedio hasta aceptación de ofertas (time to fill).	∑ días desde la requisición hasta la aceptación de la oferta de vinculación / total de ofertas de vinculación aceptadas
Tiempo promedio para comenzar (Time to start).	∑ días desde la requisición hasta la contratación o movimiento interno / total de vacantes cubiertas.
Factor de provisión oportuna de talento.	∑ días de desviación entre la fecha de cobertura de la vacante y la fecha requerida / total de vacantes cubiertas.
Fallos en nuevas vinculaciones.	Renuncias y terminaciones de contrato en el corto plazo (primer año de vinculación) / total de vinculaciones en el período x100
Costo de selección.	∑ costos de reclutamiento y selección interna y externa / total de vacantes cubiertas.

FORMACIÓN Y DESARROLLO

INDICADOR	FÓRMULA
Inversión en formación por empleado.	∑ gastos de capacitación y desarrollo / planta promedio
Inversión en formación en relación con la compensación.	Gastos de capacitación y desarrollo / total de compensación x100
Nivel de competencia de empleados claves.	Empleados claves que cumplen estándares de competencia / total de empleados claves x100
Nivel de alistamiento para posiciones claves.	Posiciones claves que tienen al menos un reemplazo listo / total posiciones claves x100
Porcentaje de personas de alto potencial.	Empleados de alto potencial / planta de personal x100
Tasa de promoción interna.	Vacantes cubiertas con personal interno / planta promedio x100
Distribución de calificaciones de desempeño.	Empleados con calificaciones de desempeño en cada rango / total de empleados evaluados x100
Tasa upgrade.	Empleados que incrementaron su calificación de desempeño / total de empleados evaluados x100
Tasa de crecimiento de empleados de alto desempeño.	Empleados que incrementaron su calificación a "alto desempeño" / total empleados con calificación previa inferior a "alto desempeño" x100

RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

INDICADOR	FÓRMULA
Tasa de retención.	(planta al comienzo del periodo + vinculaciones – retiros) / (planta al comienzo del periodo + vinculaciones) x100
Tasa de renuncias.	Renuncias / planta promedio x100
Tasa de renuncias de personal de alto desempeño.	Renuncias de personal de alto desempeño / Total personal de alto desempeño x100
Tasa de renuncias en el primer año de vinculación.	Renuncias de personal con menos de un año de vinculación / total de personal con menos de un año de vinculación
Costo de rotación.	∑ costos por renuncias y despidos / total de retiros por renuncias y despidos
Tasa de renuncias de posiciones de liderazgo.	Renuncias de posiciones de liderazgo / total de posiciones de liderazgo
Tasa de inestabilidad gerencial.	Empleados que han tenido más de un jefe dentro del último año / planta de personal x100
Diversidad en posiciones de liderazgo.	Mujeres en posiciones de liderazgo / total de posiciones de liderazgo Posiciones de liderazgo con personas de otras nacionalidades / total de posiciones de liderazgo

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

INDICADOR	FÓRMULA
Remuneración vinculada al desempeño.	Valor de la compensación variable / valor total de la compensación
Tasa de obtención de bonos.	Empleados que reciben bonos / planta de personal elegible para bonos x100
Porcentaje de bonos ganados vs potencial.	Valor de los bonos ganados por los empleados / valor total de la compensación potencial por bonos x100
Relación de la ompensación con el mercado para posiciones claves.	Valor de la compensación directa de la empresa / compensación directa que se paga en el mercado de referencia
Porcentaje de empleados con incrementos salariales.	Empleados que tuvieron incrementos en su salario básico(diferente a inflación) / planta de personal x100
Porcentaje de la compensación en beneficios.	Gastos de beneficios / compensación total x100
Porcentaje de empleados elegibles para incentivos en acciones.	Empleados elegibles para incentivos en acciones / planta de personal x100

DESEMPEÑO LABORAL

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo



DESEMPEÑO LABORAL

Sentimientos

Características Personales

Experiencia

Actitudes

Desempeño laboral

Habilidades y destrezas

Motivaciones

Conocimientos

Valores



EVALUACION DE DESEMPEÑO



PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa

Sus estándares deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo

Deben definirse claramente sus objetivos

Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores

El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Para que hacerla



EVALUACION DE DESEMPEÑO



Requisito principal

Comunica



Factores que se evalúan

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica



Que se evalúa

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado
- Potencial de desarrollo.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO



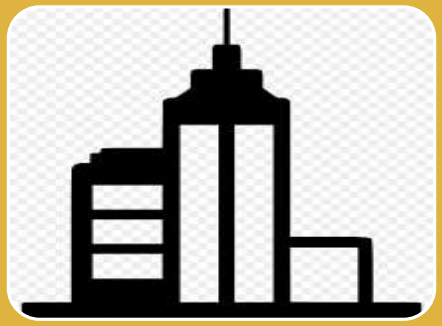
Evaluar mejor el desempeño de sus empleados (neutralizando la subjetividad)

Proponer medidas para alcanzar estándares de calidad en sus subordinados

Comunicarse con sus subordinados para comprender el sistema de evaluación de desempeño.



Conocer las reglas de juego.
Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, así como sus fortalezas y debilidades.
Saber las disposiciones o medidas tomadas por el jefe para mejorar su desempeño
Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.



Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la contribución de cada empleado.
Identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento
Seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascender o transferir.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

INDICADORES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño debemos establecer una serie de indicadores que nos van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos como importante en nuestra organización

ESTRATEGICOS

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos
- Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones

GESTION

- Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.
- Incluye datos sobre actividades y componentes.

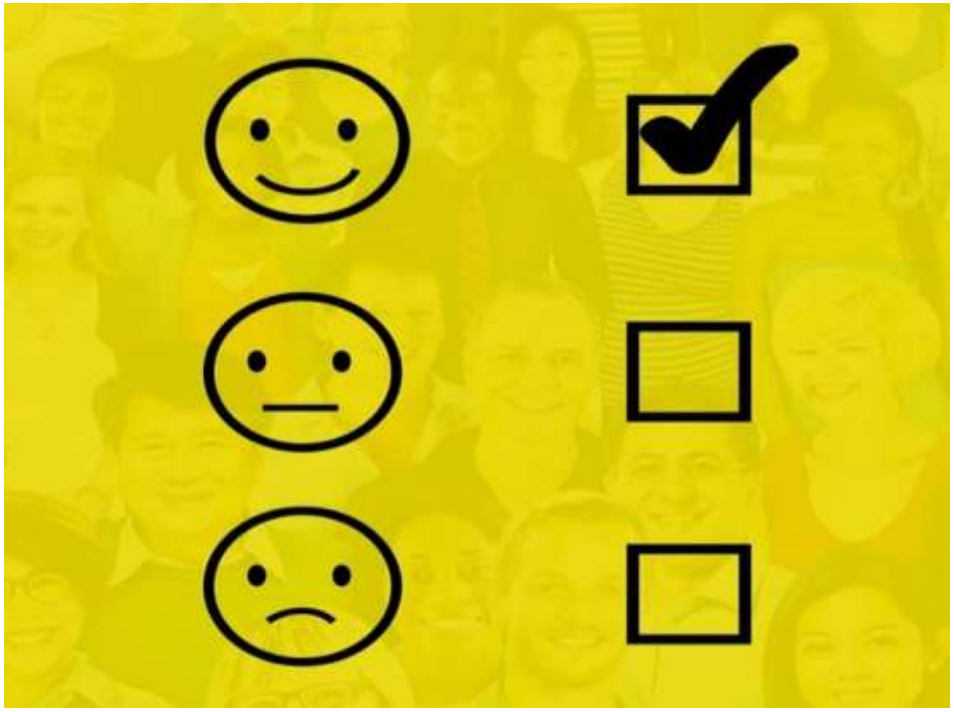
FACTORES COMUNES EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Calidad de trabajo

Puntualidad

Cantidad de Trabajo

Liderazgo



Conocimiento del puesto

Innovación y creatividad

Iniciativa

Responsabilidades

Planificación

Dirección y Desarrollo de los Subordinados

Control de costos

Relaciones con el Público

Relaciones con el supervisor

Relaciones con los compañeros

¿QUÉ ES EL CAMBIO?



¿Cómo enfrentar los procesos de Cambio?

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización.

Examina la cultura, la estructura y las fortalezas y debilidades de un negocio para que el desempeño individual, grupal y en todos los niveles pueda mejorar y se puedan crear

CAMBIO



DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- El D.O. es un proceso complejo que puede tardar uno o varios años en cambiar a una empresa y puede continuar indefinidamente.
- Para poner en marcha este programa es fundamental contar con el apoyo decidido de la alta gerencia.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL
CARACTERÍSTICAS

- Es una estrategia educativa planeada
- Está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
    - Problemas de crecimiento e identidad
    - Problemas de eficiencia organizacional
    - Hace hincapié en el comportamiento humano.
    - Los agentes de cambio o consultores son externos
    - Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización
    - Mejoramiento de la capacidad interpersonal
    - Transferencia de valores humanos
    - Comprensión entre grupos y administración por equipos
    - Mejores métodos para la solución de conflictos

DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ETAPAS DEL PROCESO

1. Decisión de la empresa de utilizar el D.O. Selección del Consultor.
2. Diagnostico de las necesidades por la Gerencia y el Consultor.
3. Obtención de los datos apropiados
4. Retroalimentación de datos y confrontación.
5. Planeación de la acción y solución del problema.
6. Desarrollo de equipos.
7. Desarrollo intergrupal.
8. Evaluación y seguimiento.



¿Por qué apoyarse en el Desarrollo Organizacional?

1. **Ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente**
2. **Provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales para buscar soluciones apropiadas**
3. **Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas:**
    i. Nuevos conocimientos y retos
    i. Rápidos cambios de los productos
    ii. Composición cambiante de la fuerza de trabajo
    iii. Creciente internacionalización de los negocios

DESARROLLO DE CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES

Las diferencias en la COMPETENCIA de los directivos se refleja en su capacidad de acceder a cargos de mayor responsabilidad y mayores ingresos salariales.

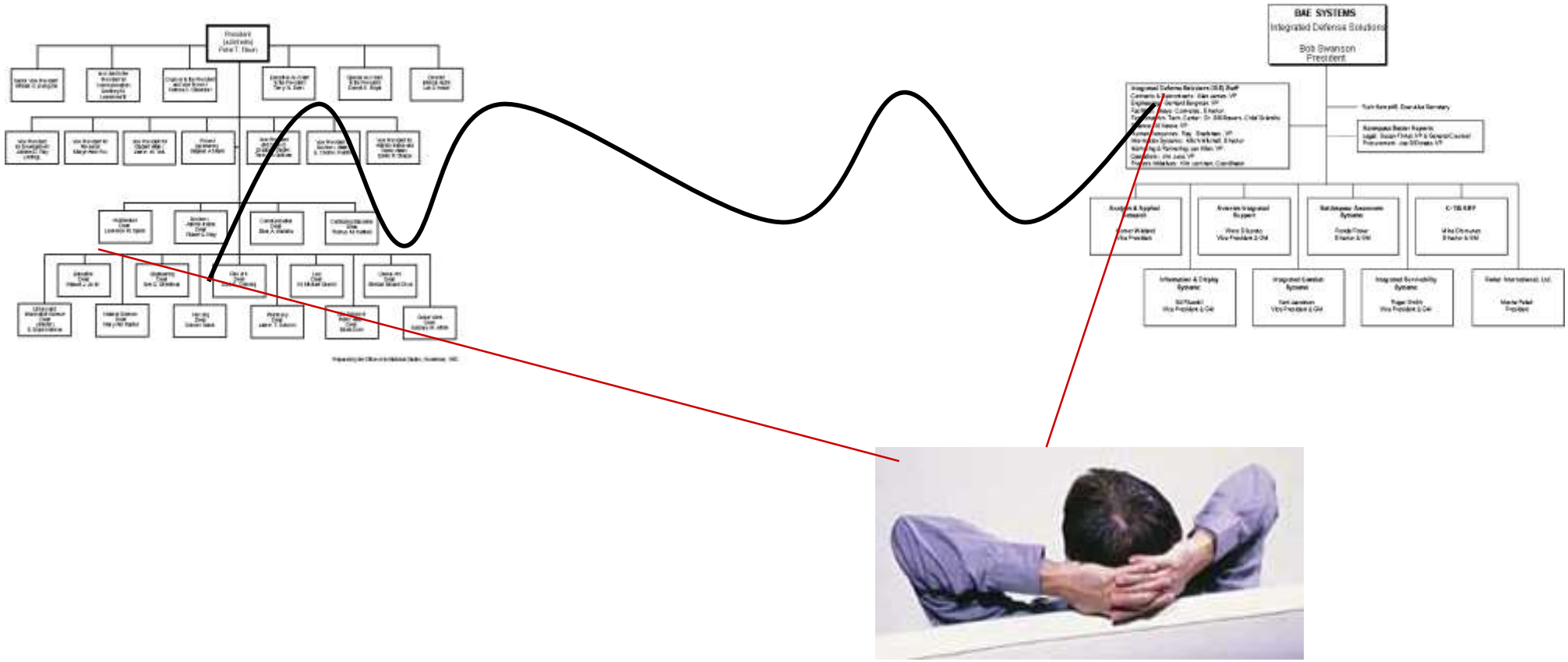


PLANES DE CARRERA

1. La Planificación de Carrera tiene por objetivo identificar los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la Organización (rutas). Pueden ser por áreas o por características de las personas (altos potenciales)
2. Los Planes de Sucesión se analizan en el contexto de la Planificación de Carrera, como el engranaje de las personas con los cargos (puestos claves y personas potenciales para ocuparlos)
3. El Desarrollo de Carrera provee herramientas a las personas para mejorar su desempeño actual y prepararse para desempeñarse en nuevos roles (capacitación, formación)
4. El Autodesarrollo depende de lo que cada uno pueda aportar (valor agregado) a la Organización – empleabilidad. Las personas deben pensar en sus carreras profesionales y generarse oportunidades.

Factores que afectan la Planificación de Carrera

EL PLAN DE CARRERA LO DISEÑA CADA EMPLEADO DE ACUERDO CON SU PROPIA VISIÓN, PROYECTÁNDOSE EN LA ORGANIZACIÓN CON LA MENTE DE TENER LA COMPETENCIA NECESARIA PARA EL ROL DÓNDE DESEARÍA ESTAR.



PROCESO DEL PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA

PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 5	PASO 6
Identificar competencias requeridas	Determinar los métodos para desarrollar competencias	Asesorar al individuo para conocer la brecha existente de sus competencias con el nivel requerido	Implementar el plan de desarrollo	Hacer seguimiento al progreso del plan de desarrollo	Evaluar la efectividad del desarrollo

El Desarrollo de Carrera es un proceso que se enmarca dentro de un esquema de Gerencia Integrada del Talento Humano, el cual implica una relación de interdependencia con los otros procesos de Gestión Humana: Gerencia del Desempeño, Selección, Capacitación y Desarrollo individual.



MUCHOS EXITOS

GRACIAS