Dirigir el talento humano

Breve descripción:

En este componente formativo se desarrollan los diferentes ejes temáticos sobre el direccionamiento del talento humano en las organizaciones, encauzado al sistema logístico integral organizacional, donde se proyectan y planean actividades de mercadeo, dirigir el talento humano, generar propuestas de mejoramiento del ambiente organizacional, coordinar y apoyar el programa de seguridad y salud en el trabajo y la selección del capital humano, entre otros.

Septiembre 2023

Grupo de Ejecución de la Formación Virtual

Tabla de contenido

Introducción 4

1. Conceptos generales gestión del talento humano 6

1.1. Gestión del conocimiento 6

1.2. Capital humano 8

1.3. Planeación estratégica del talento humano 11

1.4. Importancia del talento humano en las organizaciones 15

1.5. Responsabilidad del talento humano en las organizaciones 17

2. Gestión del talento humano 18

2.1. Dirección del talento humano 21

2.2. Funciones de la dirección del talento humano 22

2.3. Entrada, transformación y salida 23

2.4. Manual de procesos y procedimientos logísticos 25

2.5. Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) 27

3. El talento humano en la gestión logística 29

3.1. Gestión del talento humano por competencias 30

3.2. Necesidades del talento humano en los procesos logísticos 31

3.3. Perfiles de cargos en los procesos logísticos 33

3.4. Capacitación y desarrollo del talento humano en los procesos logísticos 35

4. Evaluación y plan de mejora del talento humano 36

4.1. Evaluación del talento humano 37

4.2. Evaluación del desempeño 39

4.3. Técnicas de evaluación 41

4.4. Mejoramiento continuo 44

4.5. Plan de capacitación 45

Síntesis 48

Material complementario 49

Glosario 50

Referencias bibliográficas 52

Créditos 53

Introducción

La realidad de la logística actual es integral y de carácter global, como lo verás en el siguiente video que da la introducción al contenido que se revisará a continuación.

Video 1. Dirigir el talento humano



Enlace de reproducción del video

Síntesis del video: dirigir el talento humano
En el mundo global del mercado podemos visualizar que las organizaciones atraviesan por grandes cambios y procesos de transformaciones en los diferentes aspectos como los: económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos, gracias al buen manejo del proceso del direccionamiento de la gestión del Talento

Humano, ya que todas las empresas van direccionadas en busca de mejorar la calidad en la competitividad y logro de objetivos.

Es un hecho que el proceso del direccionamiento de la gestión administrativa del talento humano se reconoce la gran importancia de impulsar las estrategias de lograr un excelente clima organizacional, donde se ofrecen a los clientes internos y externos de la organización mejor calidad en la prestación de los servicios logrando la satisfacción de necesidades de los mismos.

Podemos decir que la dinámica de toda organización del mercado global, en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano ya que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Una organización es la integración de distintos factores, bienes y capitales (patrimonios físicos, recursos humanos y estructura organizacional), los cuales estipulan características intercambiables en relación con las demás plazas en el mercado actual.

En estos momentos nuestro país, mantiene los índices de productividad muy bajos, producto de una actividad económica en decaimiento, con indicadores económicos negativos, donde las empresas están tratando de incentivar, fortalecer y formar el capital humano con conocimientos específicos ya que el capital humano se le reconoce como un factor importante dentro de la organización y es un socio de la misma.

Donde uno de los grandes retos de las organizaciones en la actualidad, es poder lograr que el talento humano sea un eje de desarrollo en términos de eficiencia y eficacia, como factor indispensable para que se logren mejores resultados en la productividad, generando mejores recursos que sean capaces de hacer frente a los desafíos de competitividad en el mercado local como internacional.

1. Conceptos generales gestión del talento humano

Para comprender la importancia del talento humano y todas las acciones logísticas permeadas por este factor que resulta fundamental en el desarrollo de todos los procesos organizacionales, primero es necesario conocer y comprender los conceptos que se presentan a continuación:

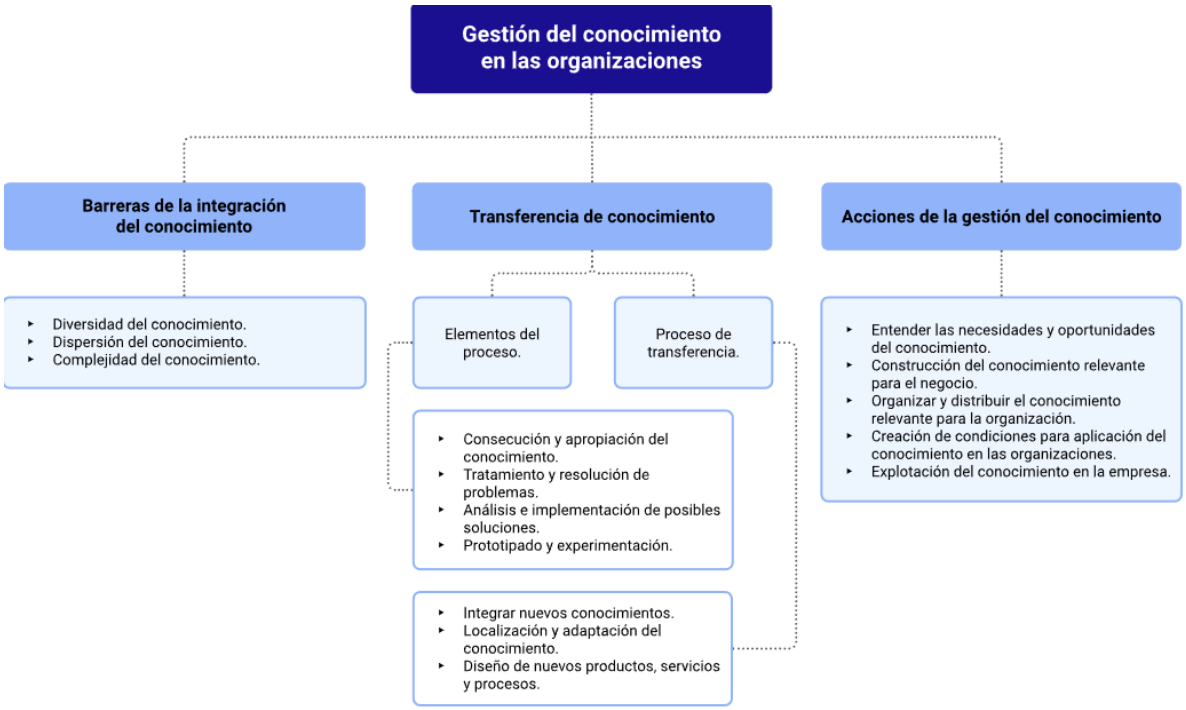
1.1. Gestión del conocimiento

Las organizaciones reconocen la gran importancia de la gestión de conocimiento, ya que se perfila como una nueva forma de manejar desde la gerencia los procesos organizacionales. Direccionados en su objetivo fundamental, el cual radica en la identificación, la captura, el desarrollo, la distribución y la retención del conocimiento organizacional, teniendo su origen en las personas que forman parte de la organización, sean clientes internos o externos.

Cada persona que forma parte de la organización debe reconocer a la gestión del conocimiento, como un conjunto de estrategias, que abarcan una serie de actividades de las cuales se pueden identificar las siguientes:

- La identificación de los conocimientos, que necesita la empresa para su desarrollo y logro del éxito.
- La adquisición de nuevos conocimientos necesarios para el desarrollo de las metas.
- La aplicación de conocimientos de forma efectiva en beneficio lógico.

Figura 1. Estructura del modelo de desarrollo de la gestión del conocimiento



De acuerdo con Nagales (2007), la gestión del conocimiento es un proceso de logística caracterizado por su lógica, orden y organización; también es sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.

1.2. Capital humano

Cuando hablamos del capital humano globalizado, nos referimos al valor económico de las habilidades personales, técnicas y profesionales que cada individuo posee para el desarrollo de las diferentes actividades o funciones asignadas por la organización.

Si al capital humano se le añade el capital financiero, se logra obtener el desarrollo de la persona y mejora de sus actividades.

El capital humano es reconocido en la industria global como un término manejado en diferentes teorías económicas del crecimiento, donde se puede definir como una de las capacidades, experiencias, destrezas y habilidades que poseemos los empleados de una organización, la cual permite solucionar o satisfacer las necesidades y problemas de nuestros clientes internos y externos dentro del ambiente organizacional.

En el mundo moderno global se reconoce que el hombre es un ser social que cuenta con habilidades a desarrollar en el ambiente laboral o vida social en la que se encuentre. El hombre siempre se ha caracterizado por permanecer gran parte de su vida en la empresa, ya que gran parte de su tiempo lo dedica siempre a ella para dar lo mejor, logrando satisfacer una de sus necesidades personales o profesionales o para crecer como un ser humano íntegro con calidad.

El capital humano de un individuo se calcula como el valor actual de todos los beneficios.

Capital humano= conjunto de habilidades + conocimiento + competencias

Es importante conocer que, dentro de las organizaciones, existen varios tipos de capital necesarios para llevar a cabo su actividad económica, los cuales se pueden entender así:

1. **Capital emitido:** acciones.
2. **Capital fijo:** bienes.
3. **Capital financiero:** recursos monetarios.
4. **Capital social:** aportes de los socios.
5. **Capital humano:** valor agregado.

Algunos aspectos fundamentales de la gestión moderna del talento humano se centran básicamente en 3 tipos de esfuerzos:

A. **Contar que se trabaja con seres humanos:** son personas dotadas de personalidad con información relevante y conocimientos, habilidades, capacidades que les permiten vivir en una sociedad.
B. **Auto-activos organizacionalmente:** las personas se convierten en impulso según sus estados y dinamizan cualquier organización.
C. **Socios de la organización:** son individuos que invierten en las organizaciones espacios de trabajo con esfuerzo, responsabilidad, compromiso, empeño y riesgo, entre otros, con la intención de recibir un valor agregado a cambio.

A cambio de los esfuerzos, las personas buscan recibir incentivos que se pueden ver representados en salarios, incentivos emocionales, bonos, recursos financieros, crecimiento profesional, capacitación o estudio, entre otros.

También se cuenta con las personas como recurso y como socio, como se ve a continuación:

1. **Características de las personas como recurso humano:**
    - Empleados pendientes solo de su función.
    - Cumplidores de horario rígido y no negociable.
    - Ejecutores de órdenes expresas.
    - Subordinación al punto de dependencia de los jefes o líderes.
    - Fieles a las organizaciones.
    - Requieren jefes.
    - Se especializan en un punto de trabajo
    - Se consideran mano de obra
2. **Características de las personas como socios:**
    - Son colaboradores.
    - Formadores de equipos.
    - Los incentivos al igual que las metas, son negociadas.
    - Se preocupan por los datos y resultados.
    - Buena atención.
    - Buscan la satisfacción del cliente.
    - Están vinculados a la misión y a la visión de la empresa.
    - Interdependencia entre colegas y equipo.
    - Son propositivos.
    - Enfatizan la ética y la responsabilidad.
    - Enfatizan el conocimiento.

- Saben que representan inteligencia y talento.

1.3. Planeación estratégica del talento humano

Cuando hablamos de la planeación estratégica del talento humano, nos referimos a la administración y direccionamiento del recurso humano, en este caso cada organización tiene dentro de su estructura organizacional el departamento de talento humano, el cual, se encarga de organizar y planificar recursos y funciones, el reclutamiento del recurso humano de la empresa, la selección de personal, la promoción profesional dentro de la empresa mediante planes de carrera, los planes de formación, diseñar y aplicar la evaluación del desempeño de los funcionarios y cuidar el clima organizacional, todo proyectado al funcionamiento eficiente de la estructura organizacional.

En este sentido, es necesario definir algunas variables fundamentales en la planeación estratégica del talento humano de la organización, como son:

A. **Gestión del talento humano:** hace referencia "al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; colocando en práctica los diferentes procesos de reclutamiento, recompensas y evaluación de desempeño" (Chiavenato, 2007).

   La tarea básica de la Gestión del Talento Humano es fortalecer y dotar al Capital Humano de actitudes y conocimientos, para el logro del éxito, funcionario motivado, capacitado e incentivado por sus logros obtenidos en el desarrollo de sus actividades, es una persona que se entrega y

trabajo con calidad en busca de superarse y satisfacer sus necesidades tanto personales como las de la organización.

B. **Planificación estratégica del talento humano:** se refiere al comportamiento de la organización.

   Es el proceso de decisión relacionado con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado periodo, para ello, debemos definir con anticipación la fuerza laboral necesaria para realizar la acción organizacional futura.

C. **Características de la planificación de capital humano:** la planificación del talento es la capacidad de anticipar el movimiento de los colaboradores al interior de las empresas, buscando acercarlos más a su centro misional, este sistema permite ajustar la oferta de personal interna y externa en un periodo dado. El propósito de hacer esto es, usar el mejor recurso de la empresa con eficiencia en la búsqueda de los objetivos.

   La planeación estratégica de recursos humanos es la fuerza con la que se nivela el personal, más exactamente su flujo, porque ya se cuenta con la experiencia de que la alta rotación no es buena por varios motivos, con cada despido se va una parte de la empresa, ninguna misión empresarial apunta al rápido despido del personal, también se busca la posibilidad de facilitar la continuidad de los procesos a pesar de las personas que van de ingreso y de salida.

D. **Bases de la planificación del capital humano:**

La demanda de trabajo: es el número de candidatos posibles a postular a un puesto de trabajo.

La oferta de trabajo: las empresas que poseen las vacantes, que deben ser llenadas por los colaboradores.

Para elaborar la planeación del capital humano debemos realizar un plan de recursos humanos que permita:

1. Definir el organigrama de la empresa
2. Establecer la compensación del equipo directivo
3. Identificar puestos requeridos y perfiles
4. Determinar la política de recursos humanos
5. Fijar las políticas operativas
6. Identificar las necesidades de plantilla

Objetivos de la planificación estratégica

Son varios los objetivos de la planificación estratégica, pero entre los más significativos se tienen:

1. Optimizar el factor humano de la empresa.
2. Formar personal con base a las necesidades de la empresa.
3. Fomentar el mejor clima laboral posible.
4. Motivar la participación de los colaboradores y que se consideren importantes para la organización.
5. Contribuir con productividad de la empresa al máximo.

La planeación estratégica de recursos humanos se puede identificar como el proceso que surge del análisis de las necesidades reales de la empresa en su entorno interno, referente al recurso humano que debe estar disponible con cada movimiento de la empresa para mantenerla en un buen entorno interno y externo.

La planeación estratégica del talento humano se relaciona que es un sistema que permite definir estrategias y métodos que construyen al cumplimiento diario de los objetivos y metas establecidas por la organización, permitiendo el éxito del desarrollo organizacional y la articulación y objetividad en los programas, planes y proyectos.

Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la misión y visión de la organización. Los cuales deben ser definidos en forma clara y precisa y comprensible, las cuales deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa.

En este punto es importante precisar a grandes rasgos los conceptos de misión y visión:

A. **Misión:** toda organización tiene una misión que cumplir, se reconoce que la misión representa la razón de existencia de una empresa, que es la finalidad u objetivo que le condujo a la creación de la organización. La misión debe ser objetiva, clara, alcanzable y, sobre todo… inspiradora. Para el diseño y elaboración de la misión debemos intentar resolver las siguientes preguntas:
    - ¿Quiénes somos empresarialmente?
    - ¿Por qué hacemos lo que hacemos?
    - ¿Cuál es el negocio de la empresa?

- ¿Cuál es el nicho de mercado de la empresa?
- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?
- ¿Quién es el público objetivo de la empresa?
- ¿Cuál es el ámbito geográfico de acción de la empresa?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva que ofrece la empresa?

B. **Visión:** la visión de una empresa es una meta de plazo amplio donde se establece la inspiración sobre los logros de la organización y lo que se proyecta a futuro, así la visión siempre define la ruta a seguir, tanto para el personal de directivos y los empleados de la misma. Para redactarla es necesario reflexionar sobre el estado actual de la empresa y hasta donde se quiere llegar. La visión puede escribirse en una frase o un párrafo, debe ser es que sea clara, concreta y concisa.

Tabla 1. Misión y visión

	Misión	**Visión**
Significado	Función que se espera cumplir en el presente.	Proyección de lo que se espera alcanzar en el futuro.
Características	Es concreta, precisa y específica.	Es clara, gráfica y global.

1.4. Importancia del talento humano en las organizaciones

Para alcanzar los objetivos las empresas administran una serie de recursos, que incluyen no solo dinero o materiales, sino también el talento de las personas que debe

ser gestionado para maximizar su valor, para esto debemos asegurarnos que las personas dentro de la empresa:

- Hagan lo que deban hacer.
- Sean las correctas para trabajar ahí y desarrollar dicha función.
- Sepan lo que deben saber.
- Permanezcan en la organización.

Para que las personas hagan lo que deben hacer, debes tener una buena organización del trabajo en puestos específicos que se relacionen claramente y faciliten el logro de los objetivos, todas las actividades de la empresa deben ser organizadas y descritas en puestos de trabajo y estar contempladas en una estructura organizacional que se representa gráficamente en un organigrama; este organigrama permitirá:

1. Establecer áreas y puestos de trabajo.
2. Clarificar la asignación de responsabilidades.
3. Marcar los canales de supervisión y control formal.

Tanto el organigrama como la descripción de cada puesto deben estar por escrito para evitar dudas o duplicar funciones, además deben ser comunicados abiertamente.

Sin duda uno de los recursos más importantes con los que cuenta en todo momento cualquier tipo de empresa son las personas que día a día entregan gran parte de su vida a ellas para el logro del éxito tanto personal como empresarial, la necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que las empresas dediquen un área a su gestión y dirección, la denominada y llamada Gestión del Talento Humano.

1.5. Responsabilidad del talento humano en las organizaciones

Una de las principales responsabilidades del Departamento de Talento Humano es administrar el capital humano (talento), de forma que los objetivos de la organización sean cumplidos gracias al desarrollo de las funciones que cada integrante de la organización realiza con amor.

No todos los departamentos de RR.HH. son iguales en todas las empresas, ya que se deben adaptar a las necesidades y objetivos de la compañía de la que forman parte. A pesar de esto existen una serie de funciones y responsabilidades comunes en todos ellos, entre ellas encontramos las siguientes:

A. Funciones:

- Planificación y selección de personal.
- Administración del personal.
- Evaluación y desarrollo.
- Formación.
- Relaciones laborales.

B. Responsabilidades:

- Fomentar la comunicación interna.
- Crear un código de conducta.
- Clima laboral.

Estas funciones y responsabilidades permiten mejorar la gestión del talento humano dentro de la organización en pro y desarrollo de la misma.

2. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano no solo se reconoce como una herramienta para fortalecer el capital humano de la organización, ya que hace referencia a un gran proceso global que está formado por los siguientes subprocesos:

a. Capacitación y selección.

b. Formación y desarrollo.

c. Compensación y beneficios.

d. Evaluación de desempeño.

e. Relaciones laborales.

¿Qué es un sistema de gestión?

Es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz.

¿Qué es un recurso?

Se refiere a los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos.

¿Qué es un Recurso Humano?

Hace referencia al factor más importante, que son las personas que forman parte de la organización y que desempeñan en ellas determinadas funciones; sin embargo, las personas no son un recurso que la organización consume, utiliza y genera costos. No debe verse proyectado solo en cifras como números u objetos, más bien, debe

apreciarse como la pieza fundamental para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

¿Qué es el Talento humano?

Es la interacción de las habilidades que posee toda persona y de las cuales se pueden identificar como: sus características, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter, e iniciativa, que constituye a la final las competencias para aprender y desarrollarse en los diferentes contextos organizacionales dentro de la organización en el nuevo marco de globalización.

Ahora vemos los diferentes tipos de recursos organizacionales:

A. **Recursos humanos:** son las personas que hacen parte de la organización, dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentre, es decir, que función cumplen en las organizaciones en cada uno de los niveles, ya sea en el alto, medio o bajo.
B. **Recursos mercadológicos:** son aquellos medios por los cuales la organización localiza entre el contacto e influye en sus clientes y usuarios, es decir, todas aquellas formas por la cual la organización entra en contacto con el cliente, ya sea por medio de actividades de promociones que hagan a sus clientes por medio de correos, invitaciones entre otros.
C. **Recursos financieros:** es el capital que se dispone para la operación diaria de la organización, es decir, los dineros, los recursos, el inventario que se hace líquido que está en la caja, la cartera que se recupera, es todo ese dinero que se dispone para la recuperación de la cartera.

D. **Recursos físicos y materiales:** dentro de los recursos necesarios para las operaciones básicas en toda organización encontramos los siguientes, por ejemplo: la infraestructura física (local; bodega, insumos), todo aquello que necesita la empresa para funcionar en lo físico, lo que hace necesario el funcionamiento de la empresa por medio de los recursos físicos y materiales.

E. **Recursos administrativos:** por medio de este se planea, organiza, dirige y controla las actividades de la organización, si vemos aquí claramente nos está hablando del proceso administrativo, es decir, planear, organizar, dirigir y controlar, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Figura 2. Modelo gestión del talento humano vs gestión del recurso humano



En la figura 2 se puede apreciar que existen varias diferencias entre la gestión del talento humano y la gestión del recurso humano, toda vez que la gestión del talento humano se centra en las acciones que conducen al bienestar de la organización partiendo del bienestar del funcionario, mientras que la gestión del recurso humano se focaliza en el cumplimiento del trabajo y el reconocimiento de los derechos del funcionario como trabajador, aunque cabe aclarar que estos dos tipos de gestión tienen el mismo objetivo que es la optimización de los recursos para el eficiente funcionamiento de la organización.

2.1. Dirección del talento humano

Se relaciona en un proceso, que surgió en los años 20 y se continúa adoptando por las organizaciones, ya que reconocen el impulso del éxito de sus negocios gracias al talento y habilidades de sus empleados desarrolladas en sus funciones asignadas.

¿Por qué es importante la Dirección del Talento Humano?

- Es de vital importancia, ya que de esta depende la evolución y competitividad de una empresa.
- Permiten que la gran mayoría de sus empleados accedan a los conocimientos para el desarrollo de sus actividades diarias.
- Reduce la brecha que existe entre la empresa y el trabajador.
- Crea un mejoramiento continuo para obtener mayor eficiencia.
- Ayuda a la disminución de la rotación del personal.
- Aporta a la retención del talento clave en la organización.

La dirección del talento humano se basa en unos pilares fundamentales, entre estos podemos destacar los siguientes:

- La Planeación
- La Organización
- La Coordinación

También podemos reconocer que aporta grandes cosas fundamentales en el desarrollo del direccionamiento del talento humano como:

- Desarrollo del conocimiento en la organización.
- Generar y promover prácticas de RRHH.
- Promover la gestión cultural.
- Gestión del cambio en la empresa.

En el país existe una ley que la regula, la ley 1164 del 2007, por la cual se establecen las obligaciones y procesos de planeación, formación y control de servicios que cada empleado tiene de acuerdo a sus funciones asignadas.

2.2. Funciones de la dirección del talento humano

Dentro del proceso del direccionamiento del talento humano encontramos las siguientes funciones:

- **Atraer:** nos relaciona la forma de como buscamos atraer a las organizaciones los mejores talentos.
- **Desarrollar:** es como potencializamos sus capacidades y destrezas.
- **Retener:** se relaciona a las políticas que están utilizando las organizaciones para hacer de las personas que trabajan en la organización una persona con vocación, que ame lo que desarrolla y se sienta identificada con su cargo o función, la cual le permita quedarse por muchos más años.

En toda organización, cuando hablamos de educación nos referimos a que es de gran importancia realizar los procesos de selección, adaptación y capacitación dentro del ambiente organizacional y cultural para así poder tener el mejor talento. A continuación, encontramos los siguientes modelos estratégicos:

A. **El entrenamiento:** es posibilitar espacios para que el personal de trabajo pueda adquirir habilidades que le permitan realizar su trabajo con productividad. (**HACER**).
B. **La capacitación:** enseñar a sus empleados a pensar, el para qué se ejecuta el trabajo. (**SABER HACER**).
C. **El desarrollo de personal:** identificar motivaciones y deseos que impulsen a realizar el trabajo con entusiasmo. (**HACER+ SABER+QUERER**).
D. **El desarrollo organizacional:** enseñar a pensar acorde a la organización. (valores, metas y proyecciones). Hacemos una sumatoria, (**HACER+SABER+QUERER+PROYECTAR**).

2.3. Entrada, transformación y salida

Reconocemos que en la sociedad moderna casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones que constituyen sistemas abiertos.

Un sistema es: un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad en su entorno en busca del logro de determinado objetivo o propósito que nos conduce al éxito.

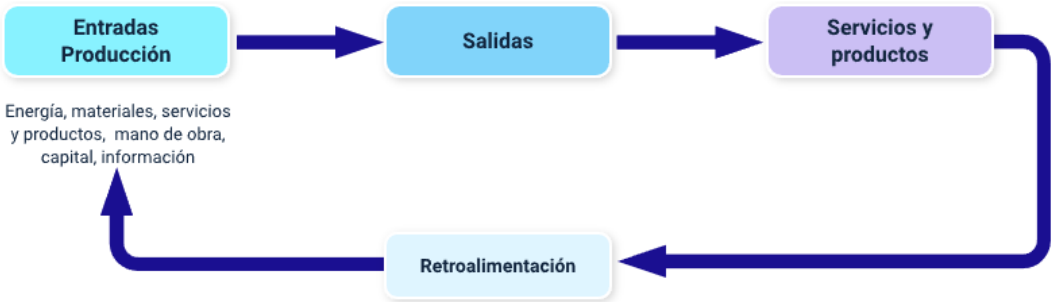
Podemos decir que un sistema es un conjunto de elementos (partes o áreas compuestas del sistema), que realizan una actividad (operación o proceso), para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad).

Por lo tanto, debemos tener presente que un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

- **Entradas o insumos:** todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo.
- **Proceso u operación:** es un núcleo del sistema donde las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados.
- **Salidas o resultados:** constituye el resultado de la operación del sistema.
- **Retroalimentación:** constituye parte de todo el proceso desde el inicio hasta su fin, logrando su objetivo propuesto.

La función productiva de toda empresa, se reconoce como un proceso de transformación para obtener un producto final, es decir, que un sistema productivo es un proceso en el cual se de manejo a los recursos que entran, se logra obtener una salida, la buena marcha de un sistema se mide por las nociones de eficiencia y de productividad, como la relación entre entradas y salidas. Esto se refleja en la siguiente figura:

Figura 3. Modelo del sistema productivo como proceso de transformación



Como actividad logística dentro del sistema del proceso de transformación tenemos que proveer los conocimientos necesarios para apoyar la competitividad del recurso humano a cargo de procesos que impliquen la optimización de los recursos durante la producción, distribución y comercialización.

Las empresas industriales se dedican a la fabricación de un determinado producto, por lo que deberán proveerse de materias primas que transformarán en dicho producto, para posteriormente distribuirlo a sus clientes.

El proceso de fabricación en las empresas industriales supone unos gastos y la utilización de un sistema de producción, basado en el desarrollo del conocimiento y desarrollo de las actividades que realice el personal o capital humano de la empresa, cuyo objetivo es lograr satisfacer necesidades en los clientes a través de los productos o servicios que la empresa ofrece.

2.4. Manual de procesos y procedimientos logísticos

El manual de procesos, es también conocido como manual de procedimientos, el cual permite que una organización funcione de manera correcta, debido a que es ahí donde se establecen los estamentos, las políticas, normas, reglamentos, sanciones y

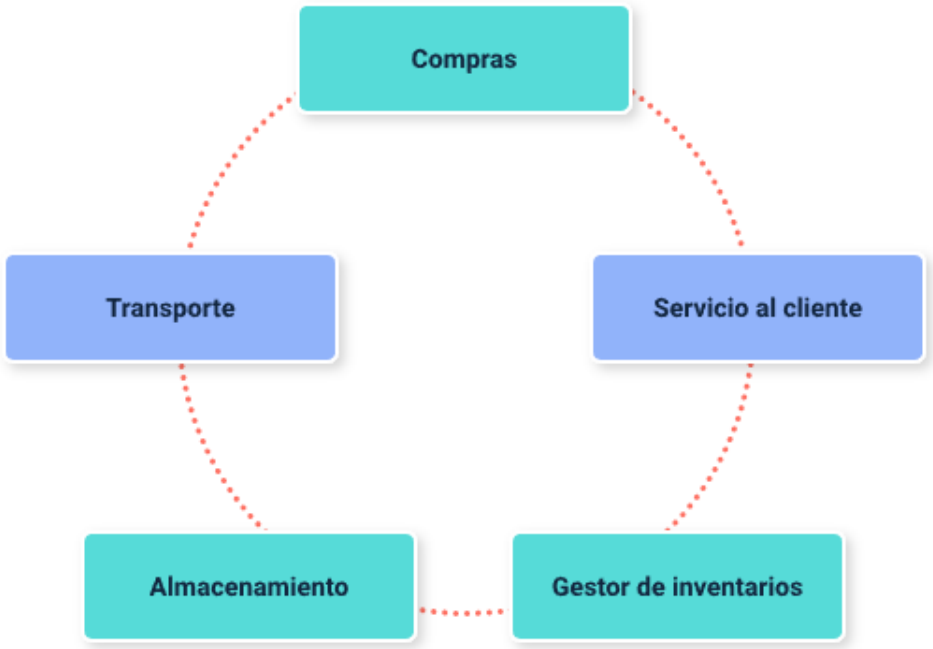
todos aquellos lineamientos que se tienen en cuenta para una adecuada gestión de la organización. Dentro del manual de procesos y procedimientos logísticos se establecen las operaciones y actividades que debe realizar el personal de operación logística en las organizaciones.

Se considera que la estructura de un proceso logístico debe tener muy claramente desarrolladas las cinco operaciones:

A. **Compras:** hace parte de la etapa de aprovisionamiento en la que se determina cuáles son los materiales, materias primas e insumos que se necesiten en el proceso de transformación de productos terminados para luego venderlos entre los clientes.
B. **Servicio al cliente:** es una herramienta muy importante del "marketing", relacionado con un conjunto de estrategias que la empresa diseña para el logro de la satisfacción de los clientes ante la competencia, cumpliendo las expectativas de los clientes internos y externos. Dentro de la cadena de suministro se relaciona como el proceso que abarca todo el ciclo de la orden desde su inicio hasta su fin.
C. **Gestión de inventarios:** es otro proceso que podemos destacar dentro de la logística y está relacionado con el control y manejo de los productos.
D. **Almacenamiento:** consiste en el manejo temporal de los insumos, materias primas y productos terminados, los cuales son puestos bajo control y seguimiento en un determinado espacio para evitar su deterioro hasta el momento de la entrega al cliente.
E. **Transporte:** medio para movilizar bienes o personas desde un punto hasta otro.

La logística se refiere y está compuesta por una serie de actividades o procesos, que unidos de una manera eficiente generan un resultado producto terminado o servicio prestado. Según Escudero (2019, P.2); “La logística es una actividad que tiene como finalidad satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando productos y servicios en el momento, lugar y cantidad que los solicita, y todo ello al mínimo coste”.

Figura 4. Modelo sistema de procedimiento logístico



2.5. Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

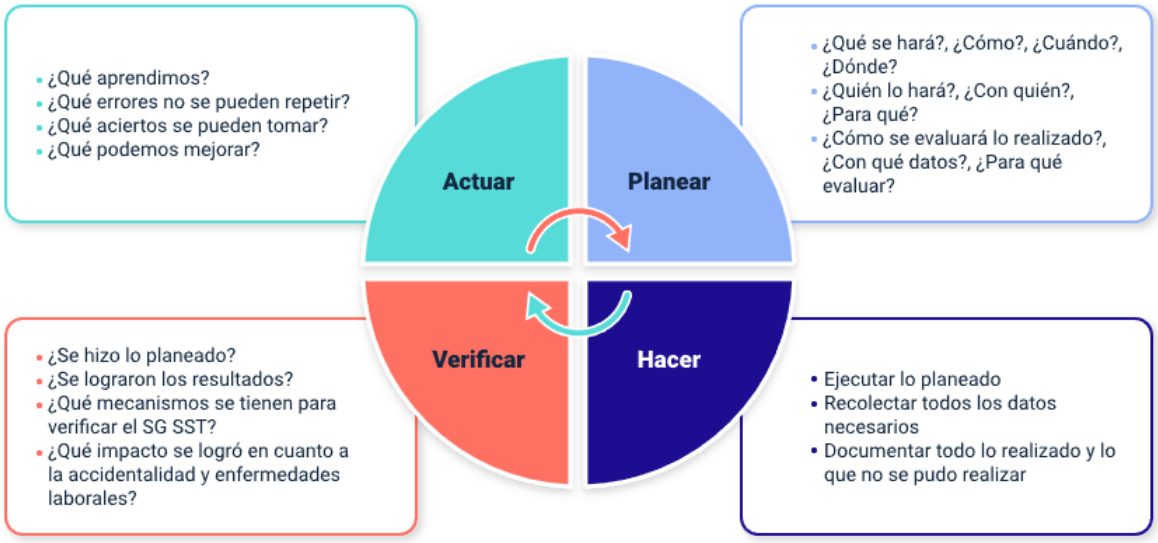
El programa de Seguridad y Salud en el trabajo consiste en la planeación y ejecución de las actividades de medicina, seguridad e higiene industrial, que tiene como objetivo mantener, cuidar y mejorar la salud de los trabajadores en las empresas.

Para ampliar este concepto revisemos las siguientes definiciones:

A. **¿Qué es la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)?** Consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo de los empleados.
   La Seguridad y Salud en el Trabajo es la disciplina que trata la prevención de lecciones y enfermedades causadas por las lecciones de trabajo (guía técnica de seguridad y salud en el trabajo para las "mipymes").
B. **¿En qué consiste el sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo?** Consiste en el desarrollo de un proceso lógico, basado en la mejora continua con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar los riesgos que puedan afectar la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Siendo un sistema de gestión sus principios deben estar enfocados en el ciclo PHVA (Planear, Hacer Verificar y Actuar).

Figura 5. Modelo ciclo PHVA



Obligaciones y responsabilidades

Es importante que a continuación, lea y revise detenidamente el documento web de la ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2020) que muestra la jurisprudencia:

Artículo 2.2.4.6.8. Obligaciones de los empleadores.

Artículo 2.2.4.6.10. Responsabilidades de los trabajadores.

Enlace del documento

3. El talento humano en la gestión logística

Es un factor clave del desempeño de la gestión de operaciones para el desarrollo de los procesos, en la logística de abastecimiento, en producción, programación de producción y logística en relación a la distribución.

Reconocemos que la logística representa una de las partes fundamentales más importantes para las empresas; sin embargo, uno de los retos más grandes que tiene la gestión logística es el reclutamiento de personal capacitado para dirigir la empresa. Actualmente, podemos decir que la logística tiene un impacto importante en los diseños gerenciales porque de estos dependerá la competitividad y la dinámica comercial y empresarial que tiene toda organización.

3.1. Gestión del talento humano por competencias

Se conoce como un proceso sistemático de identificación, el tipo de necesidades necesarias para cumplir un papel determinado en determinada empresa, logran encontrar a la persona idónea y adecuada para ocupar ese cargo que se requiere. Dentro de las competencias organizacionales encontramos la (NC 3000-02:2007) que define competencia organizacional como: el conjunto de características de la organización, de modo fundamental, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales.

La empresa de la actualidad ha venido evolucionando gracias a los diferentes cambios que se dan a diario en el mundo y que tienen una influencia notoria e importante en las decisiones que se toman y las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones. El desarrollo de la gestión por competencias es muy importante, ya que los modelos de gestión están basados en estas, convirtiéndolas en una herramienta valiosa en la administración del talento humano, puesto que te aporta dirección en procesos como:

a. Reclutamiento y selección.

b. Evaluaciones de desempeño del potencial.

c. Planes de desarrollo, carrera y sucesión.

d. Compensaciones.

Las competencias laborales permiten el desarrollo de los procesos dentro de la empresa al transformar la visión global (empresa-empleado).

3.2. Necesidades del talento humano en los procesos logísticos

Dentro de las necesidades de las organizaciones se encuentran los recursos humanos, para el desarrollo de los procesos logísticos. Esta necesidad es de gran importancia porque es allí donde se reconoce el talento de cada persona para hacer las tareas para las que fue contratado y de esa forma aportar al desarrollo de los procesos logísticos, garantizando el funcionamiento de la cadena logística empresarial.

Para lograr un buen resultado en la empresa, el líder del área de logística, se necesita talento en los recursos humanos que trabajen en nuestro proceso y para ellos desde aquí se recomienda tres acciones:

1. Análisis continuo de sus necesidades de recursos humanos.
2. Formación continua de los equipos que componen el área.
3. Medición y control en los procesos con incentivos en función de resultados obtenidos.

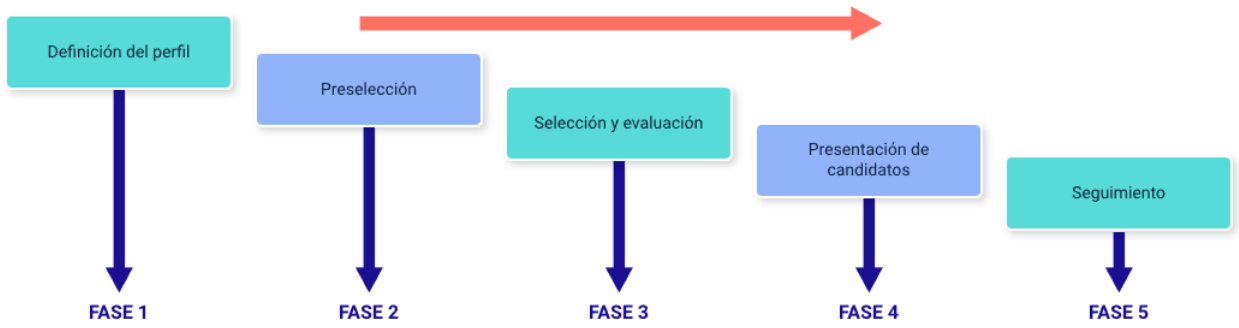
La selección del personal en las empresas es de gran importancia y más en las dedicadas a los procesos de logística, que ofrecen productos o servicios en el mercado global con el fin de obtener una gran evolución de la empresa satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos y externos.

El proceso de selección de personal es la base fundamental del buen funcionamiento de empresa, ya que es el filtro de satisfacer una de las necesidades más importantes en el desarrollo y administración del área de procesos logísticos en la organización, el cual se relaciona a que las empresas deben aplicar dicho proceso paso a paso.

Toda empresa tiene la necesidad de contratar personal para ocupar nuevos cargos de trabajo u otros que han quedado como vacantes disponibles.

A continuación, encontraremos las fases de un proceso de selección de personal:

Figura 6. Modelo de las fases del proceso de selección de contratación



Fase 1: se genera la solicitud del perfil requerido.

Fase 2: se hace la convocatoria para que los postulantes se presenten a entrevista o visita.

Fase 3: se elige entre los mejores perfiles revisados y se definen las personas opcionadas al cargo.

Fase 4: se presenta a las directivas los perfiles elegidos para el trabajo.

Fase 5: se verifica constantemente si la persona elegida está cumpliendo con el perfil requerido.

3.3. Perfiles de cargos en los procesos logísticos

Hablar del perfil de cargos en los procesos logísticos, es identificar personal logístico apropiado que debe tener una visión clara y amplia de la estrategia comercial de la empresa, al igual debe tener un conocimiento y entendimiento de los elementos que pueden incorporarse en la operación logística de la empresa.

Los cargos que podemos identificar en el área de logística son:

- Director o gerente de logística.
- Jefe de logística.
- Ingeniero de proyectos logísticos.
- Técnico de logística.
- Responsable de almacén o bodega.
- Responsable de compras.
- Responsable de transporte.
- Auxiliar de apoyo.

Generalmente, se presentan varios requisitos de personas en la gestión de estos perfiles y se hace recomendable tener unos formatos con la base de la descripción de cada cargo, estos formatos ayudan a la descripción del perfil requerido y facilita su búsqueda también. A continuación, se presenta un ejemplo de formato para que lo tenga presenta cuando se le presente la necesidad:

Tabla 2. Formato de modelo de descripción de cargos

Descripción de cargos y funciones
1. Datos de identificación
Nombre del cargo: Jefe de logística
Departamento: Administrativo financiero
Sección: Logística
Supervisado por: Gerente administrativo financiero
Supervisa a: Asistente de logística, digitador, supervisores
2. Descripción del cargo
2.1 Definición Encargado de llevar a cabo el cumplimiento del plan de entrega, así como reportar al Gerente Administrativo Financiero los indicadores de cumplimiento de entregas a tiempo y sin devoluciones a los clientes. Controlar los gastos de logística y hacer un seguimiento continuo al presupuesto anual de la sección. Dirigir al personal de manera que se hagan los despachos de productos en la cantidad, calidad, tiempo y lugar solicitado por los clientes. 2.2 Descripción funcional • Planificar la utilización del personal en la bodega teniendo como objetivo responder al plan mensual de ventas. • Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas. • Reportar al Gerente Administrativo Financiero los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos. • Planificar junto con el Departamento de Ventas el plan de ventas. • Gestionar la relación con los proveedores y clientes. • Obtener retroalimentación del personal para obtener mejoras en los procesos. • Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa.

Descripción de cargos y funciones
3. Perfil
• Formación académica: graduado en ingeniería industrial. • Experiencia previa: mínimo 3 años en puestos de jefaturas de bodega. • Capacitación adicional: administración de inventarios, sistemas de calidad, buenas prácticas de manufactura, relaciones humanas, liderazgo, administración del personal.

3.4. Capacitación y desarrollo del talento humano en los procesos logísticos

El plan de inducción y capacitación es el proceso que se le aplica a todo el capital humano que ingresa a la empresa a cumplir unas metas y logros, para la satisfacción de necesidades tanto personales como laborales, donde el empleado se familiariza con la empresa y su funcionamiento con el fin de facilitar la adaptación del nuevo empleado el cual debe contribuir a un buen ambiente de trabajo.

El plan o programa de capacitación es uno de los procesos educativos de corto plazo, que se aplican de manera sistemática y organizada por medio del cual los funcionarios, adquieren nuevos conocimientos que le ayudan a desarrollar habilidades y competencias en función del desarrollo y ejecución de sus funciones.

La capacitación jamás es una inversión, ni mucho menos un gasto para la empresa, ya que le genera productividad en el desarrollo de sus actividades, logrando el cumplimiento de metas y objetivos basados en la satisfacción de necesidades de los clientes internos y externos de la empresa.

El contenido de un plan de capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- Transmisión de la información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización de diversas funciones o tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal de los empleados.
3. Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear y mejorar el clima organizacional dentro de la empresa.

4. Evaluación y plan de mejora del talento humano

La evaluación de desempeño se reconoce como un proceso aplicado en las organizaciones, es de carácter sistemático y periódico, permite la estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas logran llevar a cabo las actividades y responsabilidades de las funciones que desarrollan en sus cargos.

El objetivo principal de la evaluación de desempeño en las empresas es medir el rendimiento y comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo.

Es recomendable que en la evaluación de desempeño se debe incluir los siguientes ítems importantes para evaluar el desempeño de los empleados:

- Calidad y precisión del trabajo.
- Capacidad para cumplir los objetivos establecidos y plazos.

- Habilidades de colaboración y trabajo en equipo.
- Habilidades para resolver problemas.

4.1. Evaluación del talento humano

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de todos los colaboradores en los diferentes espacios, no se hace por competición, se hace por competitividad porque se debe entender que en el trabajo logístico cada puesto es fundamental para el desarrollo de la misión. Algunos de los eslabones de la cadena a revisar son: financiero, operacional, técnico, de ventas y de "marketing" y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

La evaluación de desempeño está compuesta por seis puntos fundamentales a tener en cuenta por parte de las empresas:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

La ejecución de la evaluación de desempeño cuenta con un propósito y un proceso; el propósito es la ejecución de la revisión del comportamiento y del trabajo del empleado desarrollado, para reconocer sus méritos y realizar corrección de sus debilidades, mientras que el proceso es cada paso que tiene la empresa destinada para esa evaluación, los pasos dependen del tamaño y el tipo de la empresa.

Para las empresas es de gran importancia el desempeño de sus empleados, es por eso que se hace la evaluación de desempeño que proporciona beneficios a la empresa y a las personas que se evalúan. Varios de esos beneficios son internos y otros externos. Por ejemplo: un operario requiere que le digan si está haciendo las cosas bien, esto es más que un factor motivacional, es un factor de apoyo que le indica a cada operario su importancia en la empresa mientras que para la empresa se logra la identificación una necesidad cubierta a conformidad. Es por eso que se debe evaluar y se recomienda tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

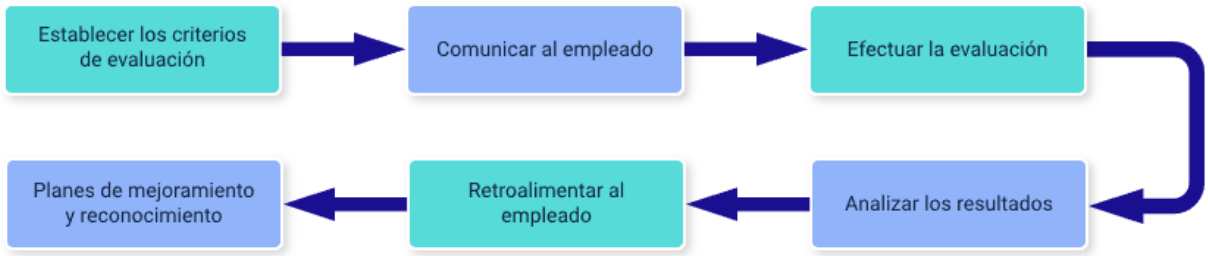
1. La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos logrados en el desarrollo de sus actividades y funciones.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión de los hábitos personales observados en el trabajo.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes evaluador y evaluado.
4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar el desarrollo de la productividad del individuo en la empresa.

Aplicación de pruebas online de evaluación del talento humano

A continuación, se recomienda acceder al video “Aplicación de pruebas online de evaluación del talento humano” de HBP Human Business Partner, en donde se explican aspectos importantes sobre la evaluación del talento humano.

Enlace del video

Figura 7. Modelo de las fases del proceso de evaluación



El modelo de las evaluaciones no es genérico, pero en la gráfica expuesta se puede ver un paso a paso para ejercer esa acción de manera clara sin olvidar la realimentación del empleado; este proceso se puede implementar como un protocolo de evaluación, es importante entender que la evaluación siempre debe realimentar a todas las partes del proceso.

4.2. Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño laboral es una de las funciones más importantes que tiene el departamento de talento humano, ya que es el encargado aplicar la evaluación a todos los empleados de la empresa para saber o conocer el desempeño laboral al ser reconocido como el mismo rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar sus funciones y esta evaluación nos arroja si es la persona apta para o no para el puesto asignado.

Según QuestionPro (s.f.) para aplicar la evaluación de desempeño laboral de manera correcta es necesario tener presente los siguientes factores:

- Fijar el objetivo de la investigación.
- Los criterios de referencia deben de estar relacionados con el área de trabajo.

- Considerar la trayectoria del empleado.
- El encargado debe dar propuestas que mejoren los errores detectados en el proceso.
- El empleado debe de saber qué se evalúa y estar de acuerdo.

Una de las ventajas que tiene realizar la evaluación de desempeño laboral en la empresa son:

- Establecer beneficios que vayan de acuerdo con las funciones de cada trabajador.
- Ofrecer mejoras o ascensos en los puestos laborales de acuerdo a su competencia laboral.
- Encontrar problemas en la organización empresarial.
- Disminuir los factores externos a la empresa que influyen en la labor de los empleados.

Tabla 3. Factores que afectan el desempeño laboral

Clima laboral	Falta de capacitación	Pasión
Los colaboradores se encuentran en un ambiente de constante movimiento con trato que algunas veces puede generar estrés y desinterés por parte de la persona para con la empresa, puede tener falta de motivación, falta de interés por el trabajo y bajo desempeño. Estos casos son de cuidado porque hay empleados que llegan a enfermarse con	Existen estaciones de trabajo que son para conocedores capacitados y casi especialistas en el uso de algún recurso especial o simplemente una tarea específica, estos puestos requieren de un nivel educativo mínimo que se refuerce con capacitación y el contacto con	Se da cuando los colaboradores no se logran sentir bien en su estación de trabajo y se nota esa falta de pasión, es importante mantener la pasión de los colaboradores por su labor para motivar su trabajo y hacer avance a la hora de ir tras las metas, que se

Clima laboral	Falta de capacitación	Pasión
enfermedades silenciosas que lo llevan a procesos de vida difíciles.	personas de experiencia. La falta de capacitación y buen uso generan gastos altos, mal desempeño y pérdida de las metas planeadas.	comprometa con su misión y la misión empresarial. La pasión y el estado de ánimo se hace indispensable para el rendimiento de los colaboradores.

Continuando con las recomendaciones de QuestionPro (s.f.) se puede entender que “la valoración del rendimiento implica identificar, medir y gestionar de las personas en una organización, siempre buscan realizar la valoración del rendimiento con algunos fines como: los administrativos y los de desarrollo.

Dentro de los métodos utilizados para evaluar el desempeño debemos tener presente los métodos basados en las características y los métodos basados en competencias (comportamientos).

La evaluación de desempeño en las empresas depende, generalmente, del departamento de Recursos Humanos que está conformado por el gerente, el director, técnicos expertos y responsables del área que está a prueba”.

4.3. Técnicas de evaluación

Dentro del mundo global, la organización, direccionada por el departamento de talento humano, gira siempre en busca de mejorar la calidad e integralidad de sus empleados con el objetivo de lograr las metas y necesidades de los mismos.

Debemos reconocer que existen varias formas de realizar la evaluación de desempeño con un único fin mejorar el ambiente laboral y desempeño del empleado

en su ámbito, muchas veces se clasifica según quien realiza dicha evaluación. Ahora, tomando como criterio quien realiza la evaluación, tenemos los siguientes tipos:

- Evaluación por parte de un superior en jerarquía o supervisor.
- Autoevaluación.
- Evaluación sistematizada.
- Evaluación por parte del empleado.
- Evaluación por parte del usuario.
- Coevaluación, esta se hace entre compañeros.
- Evaluación de 360 grados.

Dentro de las técnicas aplicadas en las organizaciones en Colombia se definen unos modelos importantes que son los más usados cuando se quiere evaluar, identificar y medir el grado de satisfacción en el desarrollo de las actividades de los empleados en las organizaciones. Los cuales son:

A. **El método de escala gráfica:** es el de mayor uso y divulgación, es un método que emplea los datos de un formulario doble de entrada graficado con líneas horizontales y verticales; las líneas horizontales son para los factores de evaluación de desempeño y las verticales dan los grados de aumento o descenso de los factores en el tiempo.
B. **El método de elección forzada:** este método se emplea en las empresas para evaluar el desempeño de las personas que laboran en la empresa.
C. **El método de investigación de campo:** este método se desarrolla y aplica a base de entrevistas a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados.

Estos métodos se integran con 5 pasos por lo general y son los siguientes:

A. **Evaluación inicial:** cada empleado es evaluado inicialmente en uno de tres aspectos: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
B. **Análisis suplementario:** el desempeño definido en la evaluación inicial es evaluado con mayor profundidad mediante preguntas formuladas del especialista o asesor al jefe.
C. **Planeamiento:** tras el análisis del desempeño viene la elaboración de un plan de acción. Este puede tener como conclusión la necesidad de darle consejería al empleado evaluado, un proceso de readaptación, entrenamiento, su desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento en el cargo.

D. **El método comparación por pares:** Se compara a los empleados en turnos de a dos, se anota en la columna de la derecha aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El número de veces que un evaluado es considerado superior a otro se suma y constituye un índice.

   También podemos utilizar factores de evaluación, de manera que cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Donde el evaluador deberá comparar a cada empleado con todos los demás evaluados en el mismo grupo. Por lo general, se asume el desempeño global de cada persona como base de la comparación.

E. **Evaluación en 360 grados:** es también conocida como la evaluación integral, su nombre lo indica, busca una perspectiva del desempeño de los empleados

lo más abarcadora posible, con aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Fuente: adaptado de Gerencia de Recursos Humanos (2012)

4.4. Mejoramiento continuo

Cuando hacemos referencia en el departamento de talento humano en relación con la técnica de mejoramiento continuo, nos referimos a que la mejora continua es identificada como un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general. Revisemos los siguientes conceptos:

1. Según Harrington (1993) "mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Es decir, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso".
2. Kabboul (1994), por su parte, define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.
3. Abell (1994), conceptualiza el Mejoramiento Continuo como "una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado".

Fuente: Kabboul (2014)

Según los autores citados anteriormente, podemos afirmar que el mejoramiento continuo es el proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y a la vez refleja lo que las empresas necesitan hacer si verdaderamente quieren ser más

competitivas en el mercado global a largo plazo. Este proceso de mejoramiento es entendido como un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, junto con todas las incidencias que tienen los empresarios por los retrasos en el mejoramiento continuo, no es viable ver que todas las empresas sigan igual tal cual con el paso de los años, a los clientes les gusta el mejoramiento desde el servicio en adelante.

4.5. Plan de capacitación

El programa o plan de formación y capacitación, busca desarrollar actividades de formación y capacitación para todo el recurso humano de la empresa, a través de la generación de los conocimientos, saberes, desarrollo, actualización y fortalecimiento de las competencias que incrementan la capacidad individual y colectiva de los empleadores para contribuir al cumplimiento de la misión empresarial.

En otras palabras, una vez efectuada la detección y habiendo determinado las necesidades de la capacitación, se debe iniciar a preparar el plan de formación de capacitación que se va a impartir en los empleados de la organización a la cual prestan sus servicios en el desarrollo de las actividades.

El programa de capacitación debe ir sistematizado de la siguiente forma:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada la necesidad?
3. ¿Ocurre en otra área o departamento?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolver individualmente o en conjunto?

7. ¿Es necesario tomar una medida antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad con relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo tenemos disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la siguiente información para poder trazar el plan de capacitación tal como lo dice Chiavenato (2007):

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

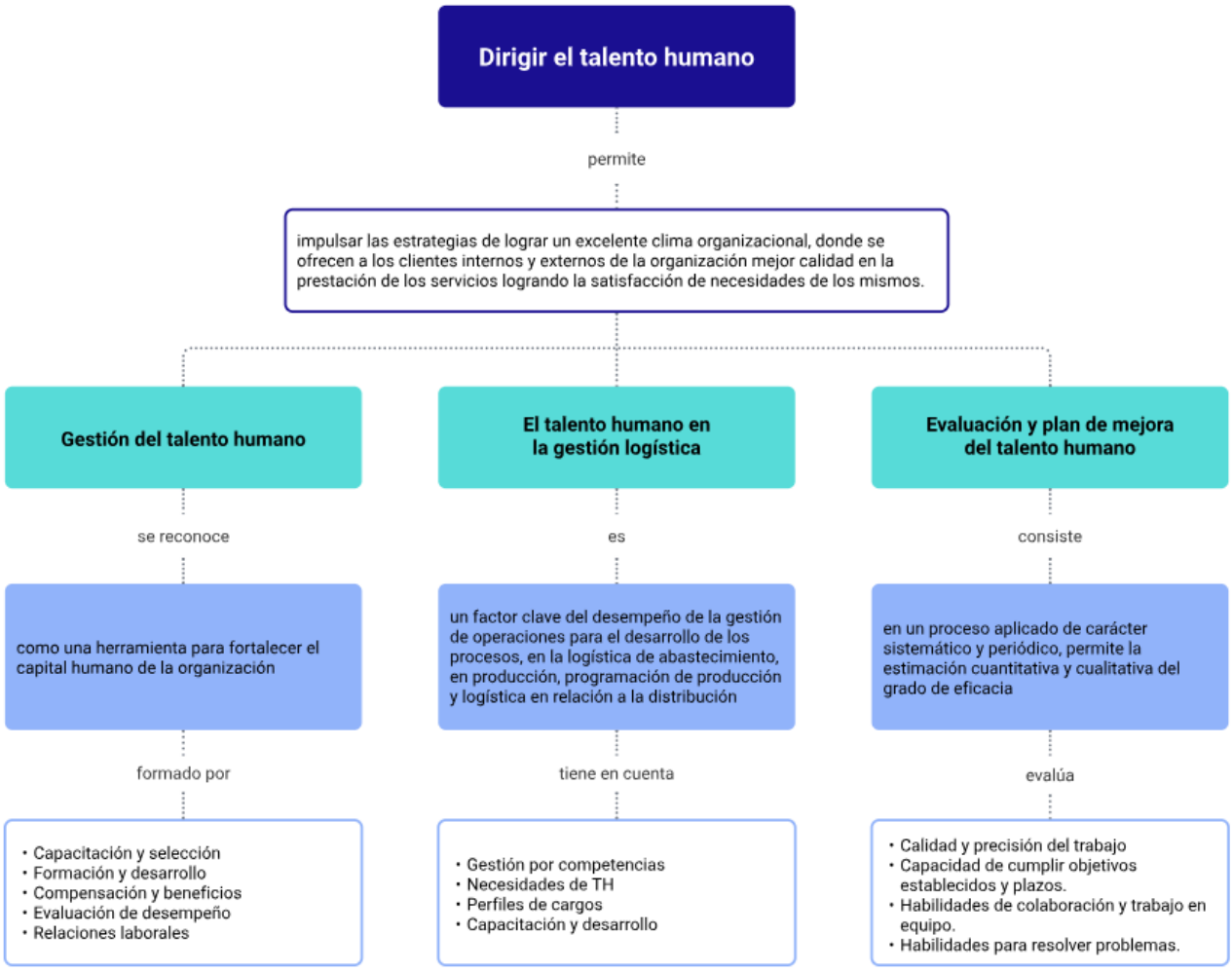
Luego de la identificación de las necesidades de capacitación se procede al trabajo con los diferentes departamentos de la empresa en busca de un plan de trabajo para la elaboración de estos elementos básico; el cronograma es fundamental por tiempo y espacio; por lo general los tiempos de capacitación son establecidos entre las empresas y los colaboradores y posterior a tener ese espacio en la agenda se requiere un programa de inducción que debe contener los siguientes ítems preferiblemente:

- La historia de la empresa.
- Los productos o servicios que ofrece.
- Los derechos y las obligaciones del personal.
- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios.
- Las normas y el reglamento interior de trabajo.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- El cargo, que se ocupara; naturaleza del trabajo, honorarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- El supervisor del nuevo empleado(presentación).
- Las relaciones del puesto con otros puestos.
- La descripción detallada del puesto.

Con el programa de inducción se busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo.

Síntesis

Dirigir el talento humano implica gestionar eficazmente a las personas en una organización para alcanzar los objetivos empresariales. Esto incluye reclutamiento, selección, capacitación, motivación y retención del personal. El enfoque busca liderar y desarrollar a los empleados para mejorar la productividad y competitividad de la organización.



Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del Recurso
Necesidades del talento humano en los procesos logísticos	Armijos, F. Bermúdez, A. & Mora N. (2009). *Gestión de administración de los Recursos Humanos*.	Artículo	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Glosario

Accidente laboral: evento que sucede dentro de la empresa en donde uno o más colaboradores presentan una dificultad de salud física o mental inesperada, que lo afecta en el desarrollo de sus labores.

Análisis: distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición. (RAE, 2020).

Análisis ocupacional: proceso en el que se identifican las necesidades de una ocupación o perfil ocupacional, pueden verse las aptitudes y responsabilidades que las personas deben tener para desempeñar satisfactoriamente una función.

Competencia: habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes (ISO 9000:2000).

Eficacia: indicador de metas, objetivos, acercamiento al logro.

Eficiencia: indicador de menor costo de una meta según los factores usados para ello.

Enfermedad profesional: enfermedad que es generada a causa del cumplimiento y desarrollo de actividades laborales en una persona.

Planificación administrativa: proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos organizaciones, para alcanzar resultados en un tiempo y espacio dados.

Reclutamiento: es una actividad de la empresa que se ocupa de atraer a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

Vacante: puesto de trabajo disponible en la empresa que aún no está cubierto.

Referencias bibliográficas

ANDI Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2020). *Obligaciones de los empleadores*. https://cmdcertification.com/wp-content/uploads/2018/09/02-DIA-3-Lectura-y-Taller-1.pdf

Chiavenato, I. (2007). *Administración Recursos Humanos*. Mc GrawHill.

Escudero, M. J. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Mc GrawHill.

Gerencia de Recursos Humanos. (2012). *Evaluación de desempeño*. http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/01/evaluacion-de-desempeno.html

HBP Human Business Partner. (2014). *Pruebas Online de evaluación de talento humano*. https://www.youtube.com/watch?v=jsW5yEbZMTQ

ISO 9000:2000. (2000). *Las normas ISO 9000:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad*. https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/iso-9000-2000-sistemas-de-gestic3b3n-de-la-calidad-conceptos-y-vocabulario.pdf

Kabboul, F. (2014). *Proceso de mejoramiento continuo*. https://gestionempresarial14.wordpress.com/proceso-de-mejoramiento-continuo/

Nagales, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp. 77-87. https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495008.pdf

QuestionPro (s.f.). *Desempeño laboral: Qué es, cómo medirlo y mejorarlo.* https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/

RAE. (2020). *Análisis*. https://dle.rae.es/an%C3%A1lisis

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizábal	Responsable del equipo	Dirección General
Liliana Victoria Morales Gualdrón	Responsable de línea de producción	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Nelly Parra Guarín	Adecuación instruccional	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Gustavo Alonso Pineda	Experto Temático	Regional Huila - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios
Liliana Victoria Morales Gualdron	Diseñador Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Luis Fernando Botero Mendoza	Diseñador Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Andrés Felipe Velandia Espitia	Revisor Metodológico y Pedagógico	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Sandra Patricia Hoyos Sepúlveda	Revisión y corrección de estilo	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Eulises Orduz Amézquita	Diseño web	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Jhon Edinson Castañeda Oviedo	Desarrollador Fullstack	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Lady Adriana Ariza Luque	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Laura Gisselle Murcia Pardo	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Ernesto Navarro Jaimes	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Carolina Coca Salazar	Evaluación de contenidos inclusivos y accesibles	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Lina Marcela Pérez Manchego	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Leyson Fabian Castaño Pérez	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información