



GESTIÓN DE LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO



ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO GENERAL

Formar en el diseño y la aplicación de técnicas modernas de gestión que permitan dotar al proceso de desarrollo de una intencionalidad estratégica, de modo que los programas de capacitación y formación contribuyan con objetivos corporativos, viabilicen la visión institucional y estén orientados a las expectativas de los clientes.

OBJETIVOS

Al final del módulo los participantes estarán en capacidad de:

- 1. Realizar la detección de necesidades de capacitación.**
- 2. Diseñar e implantar los planes de capacitación enfocados a desarrollar las competencias**
- 3. Aplicar procesos de evaluación de programas de capacitación.**
- 4. Implementar estrategias para asegurar la transferencia al lugar de trabajo.**

METODOLOGÍA

- **Exposición-Discusión.**
- **Aplicaciones prácticas.**
- **Exposición y retroalimentación**





ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS CIA LTDA

CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

MÓDULO I

Fundamentos del Direccionamiento Estratégico de Recursos Humanos



OBJETIVOS

Al final del módulo los participantes estarán en capacidad de:

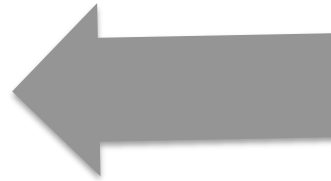
- 1. Identificar la relevancia del Direccionamiento Estratégico de Recursos Humanos**
- 2. Identificar buenas prácticas en Gestión del Talento Humano que se están aplicando.**
- 3. Determinar las principales ventajas del Direccionamiento Estratégico**

LAS PALABRAS QUE MÁS SE PRONUNCIARÁN EN EL TERCER MILENIO SON:

COMPETITIVIDAD



PRODUCTIVIDAD



COMPETITIVIDAD

- ✓ **Disponer de ventajas diferenciales.**
- ✓ **Disponer de fortalezas.**
- ✓ **Contar con la preferencia cada vez más creciente de los clientes.**



FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD EN AMÉRICA LATINA:

- Poca cultura sobre la competitividad.
- Pobre cultura de servicio al cliente.
- Corrupción.
- Calidad de los procesos de formación.

- Problemas en infraestructura y servicios.
- Poca innovación tecnológica.
- Poca atención al medio ambiente.



RETOS DE LA COMPETITIVIDAD PARA RRHH

- Organizaciones ágiles.
- Procesos de recursos humanos alineados a las expectativas del cliente y estrategias.
- ROI.

- Tecnología
- Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual.
- Gestión de Cultura.
- Gestión del Cambio.

PRODUCTIVIDAD



- ✓ **Lograr mejores resultados y hacer cada vez más y mejor las cosas con menos costos y en los tiempos óptimos.**

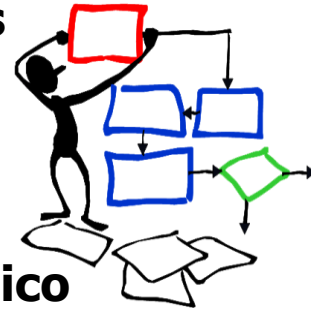
FACTORES TECNOLÓGICOS

- Automatización de actividades.
- Diseño de nuevas metodologías
- Software y Hardware



FACTORES ORGANIZATIVOS

- Direccionamiento estratégico
- Estructura y funciones
- Normas, procesos y procedimientos
- Control de gestión
- Alineamiento Estratégico



FACTORES HUMANOS

- ✓ Satisfacción de necesidades
- ✓ Competencias
- ✓ Liderazgo efectivo
- ✓ Cultura Organizacional



¿ DE QUE DEPENDE LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD ?



- **Michael Porter en su última gira latinoamericana manifestó que en el actual entorno lo que marca la diferencia NO son los:**
 - **Recursos Materiales**
 - **Recursos Naturales**
 - **Condiciones económicas del país**
 - **La abundancia de mano de obra**
 - **La disponibilidad de recursos financieros**

LO QUE MARCA LA DIFERENCIA ES:

- **La capacidad de INNOVACIÓN CONTINUA de las organizaciones.**
- **La innovación es un activo intangible que no se puede comprar, no se puede alquilar, ni siquiera ocupa un lugar en el espacio.**
- **Máquinas, herramientas, sistemas, documentos nada de ello genera innovación.**



EN CONCLUSIÓN

- **Sólo las personas y nada más que las personas pueden innovar.**
- **En globalización la competitividad no es de las naciones, es de las empresas.**
- **Si queremos tener una empresa competitiva y productiva debemos desarrollar a la gente.**



...Por tanto:

**El activo más
importante de las
organizaciones
es su capital
humano**



BUENAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIAS: PALABRA POLISÉMICA

- Término legal: ámbito de acción; facultad o potestad para tratar un asunto; incumbencia
- Marketing: competidor; persona o institución que ofrece un servicio similar.
- Deporte: competición deportiva.
- Habilidad: desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.

¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con la más alta efectividad.

Son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

COMPONENTES DE LA DEFINICIÓN:

1. Características personales: conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, motivos, etc.
2. Actividades claves: aquellas que conducen al logro de resultados de impacto.
3. Alto nivel de efectividad: desempeñar la actividad no de cualquier manera, sino del modo más favorable para la organización.

A. Características Personales

Pirámide de las Competencias

**Comportamientos
de trabajo
(HACER)**

**Conocimientos
(SABER)**

**Destrezas &
Habilidades
(SABER HACER)**

**Capacidades &
Aptitudes**

**Rasgos de
Personalidad**

**Motivaciones (QUE
HACER),
Actitudes (SABER
ESTAR)**

CONOCIMIENTOS

Son conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal y capacitación.



- **Finanzas y contabilidad.**
- **Ventas y mercadeo.**
- **Recursos Humanos.**
- **Medicina.**

DESTREZAS O HABILIDADES

Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.



**Operación de equipos.
Negociación.
Elaboración de reportes.
Manejo de software.
Inspección de productos.**

APTITUDES O CAPACIDADES

Es el potencial latente de un individuo para ejecutar una variedad de tareas.



Innovación.
Aptitud verbal.
Fuerza del tronco.
Percepción de profundidad.
Razonamiento inductivo.

Rasgos de Personalidad

Son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación.



Estabilidad emocional.
Extraversión.
Socialización.
Persistencia.
Tolerancia con los demás.

MOTIVOS



Son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas.

Orientación al logro.
Búsqueda de poder.
Búsqueda de afecto.
Enfoque en la carrera.
Ayuda a los demás.

ACTITUDES

Predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predisponen a la acción.



Actitudes hacia:
El trabajo.
La familia.
El país.
Los amigos.
El dinero.

VALORES

Son uno tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones y eventos, y que guían la conducta ética.



Fidelidad.
Honestidad.
Responsabilidad.
Lealtad.
Respeto.





IDENTIFICAR ALTOS POTENCIALES – HIGH POTENCIAL

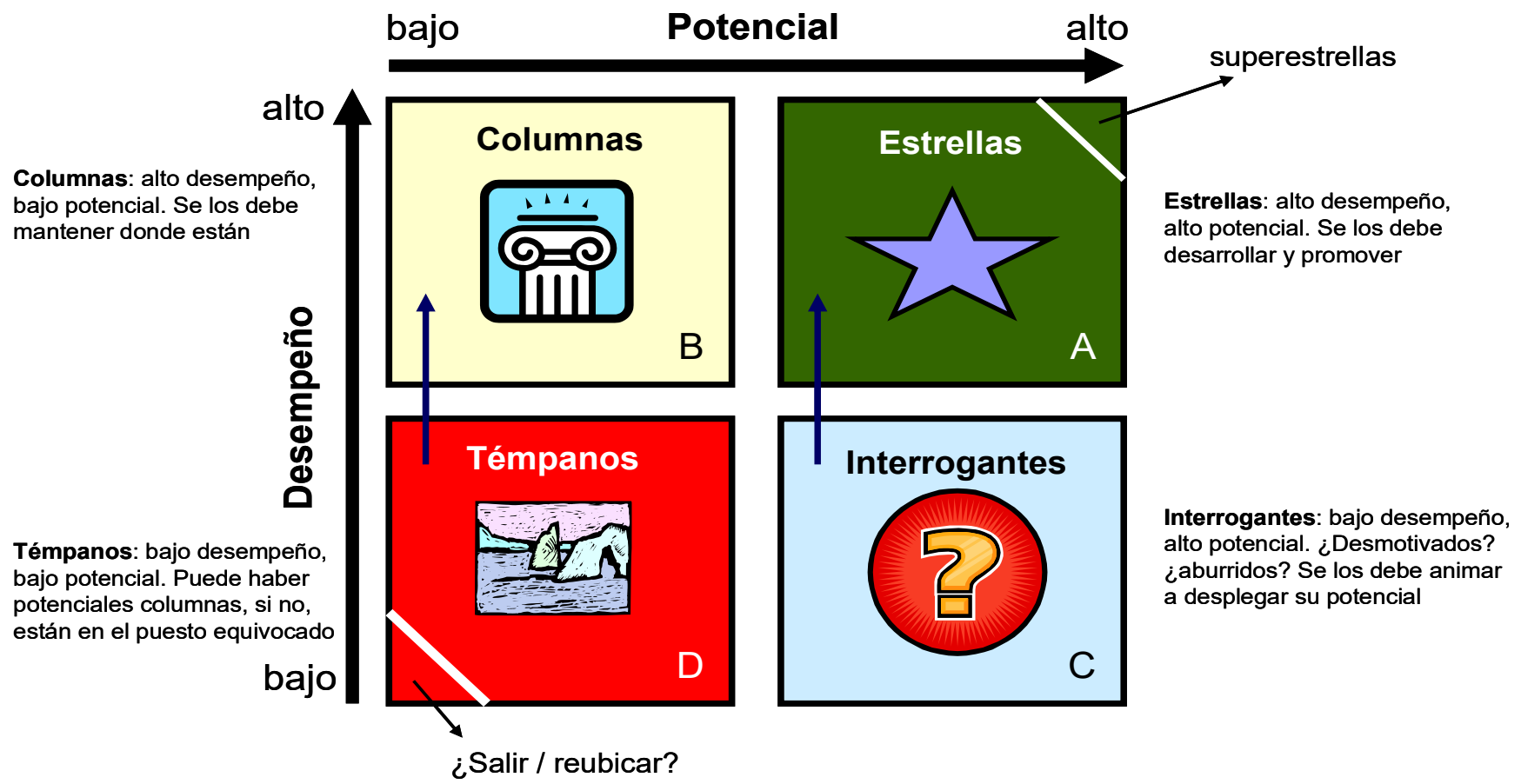


ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS CIA LTDA

CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS



MODELO DESEMPEÑO – POTENCIAL DEL CAPITAL HUMANO





MEDICIÓN DE LA EQUIDAD INTERNA Y EXTERNA DE LAS REMUNERACIONES



ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS CIA LTDA

CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE REMUNERACIONES MODERNO

MODERNO

MISION, VISION, VALORES, PLANES ESTRATEGICOS, OBJETIVOS

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE REMUNERACIONES

DIRECTAS

INDIRECTAS O BENEFICIOS

SUELDO

RECOMPENSAS

INCENTIVOS

Valoración del Puesto de trabajo

Programación y evaluación del desempeño

EL MERCADO LABORAL (ENCUESTA SALARIAL)

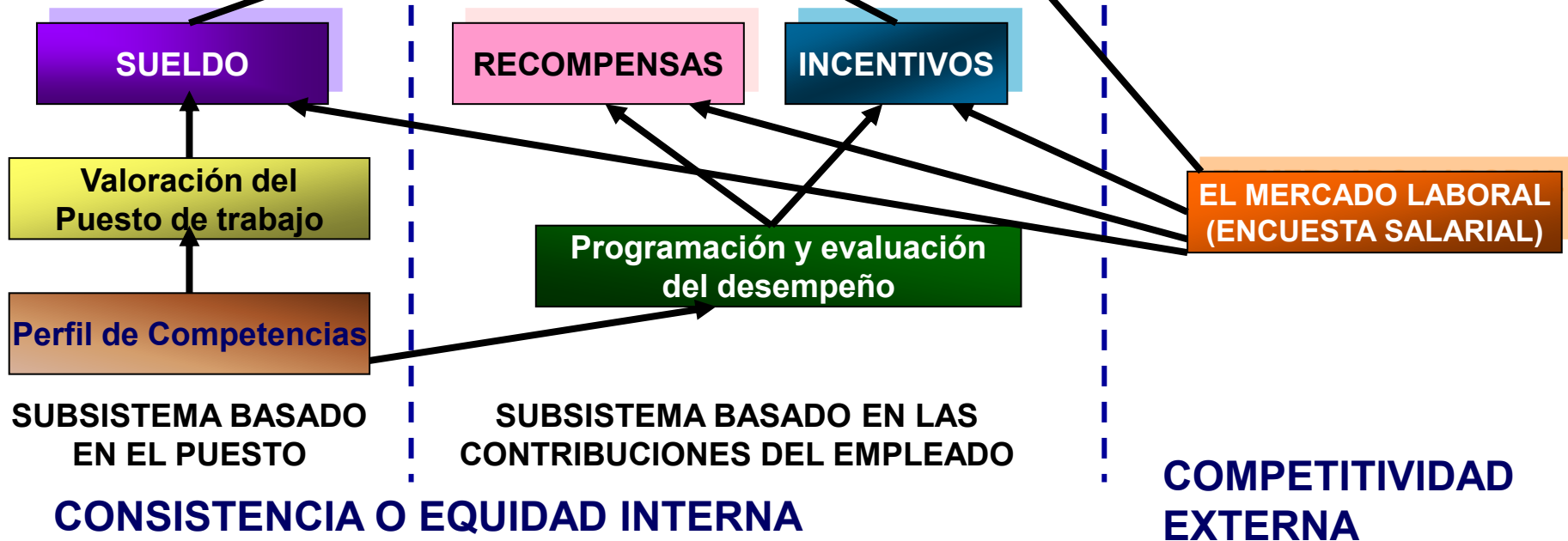
Perfil de Competencias

SUBSISTEMA BASADO EN EL PUESTO

SUBSISTEMA BASADO EN LAS CONTRIBUCIONES DEL EMPLEADO

COMPETITIVIDAD EXTERNA

CONSISTENCIA O EQUIDAD INTERNA





OTRAS BUENAS PRÁCTICAS



ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS CIA LTDA

CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

- **Diseño de Planes de Carrera y Sucesión.**
- **Identificación de cargos claves.**
- **Apoyo en Programas de Formación.**
- **Implementación de programas de Seguridad y Salud Ocupacional**
- **Evaluación del Clima y Cultura Organizacional.**
- **Diseño de Escuelas de Capacitación más que programas aislados – Universidad Corporativa.**
- **Análisis de Head Count – Plantillas Mínimas.**
- **Evaluación vía 360 grados**
- **Evaluación Psicométrica Automatizada**

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS



**ENFOQUE
FUTURO**

Gestión
de Recursos Humanos
estratégicos

Gestión
de la transformación
y cambio

PROCESOS

PERSONAS

Gestión
de la infraestructura
de la empresa

Gestión
del aporte
del empleado

**ENFOQUE OPERATIVO
DIARIO**

DEFINICIÓN

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) es un enfoque de gestión que busca apoyar a viabilizar la **visión y misión institucional** a través de la **efectiva y oportuna** aplicación de los procesos de **incorporación, permanencia y desvinculación** de personal desde **una perspectiva de alineamiento estratégico y orientación a las necesidades del cliente.**

IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1. El recurso humano como generador de valor es un concepto que se ha impuesto
2. Las organizaciones ya consideran que la alineación de los procesos recursos humanos a la estrategia es imprescindible
3. Hemos logrado descubrir que la estrategia de la organización solo se cumple si todos los recursos humanos la conocen y comprenden
4. El alineamiento del personal a la estrategia resulta claro para el éxito organizacional



ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS CIA. LTDA.

CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS



PRINCIPALES BENEFICIOS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO



- **Alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos de la organización.**
- **Desarrollo de una cultura de alto desempeño**
- **Mejoras en el clima organizacional.**
- **Aumento de la productividad y disminución de la rotación.**
- **Creación de ventajas competitivas sustentables generando valor a los clientes.**



MÓDULO II

DetECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



OBJETIVOS

Al final del módulo los participantes estarán en capacidad de:

- 1. Identificar la relevancia de la Gestión Estratégica de la Capacitación.**
- 2. Planificar la detección estratégica de necesidades de formación.**
- 3. Realizar la detección de necesidades de capacitación.**

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN

La **Gestión Estratégica de la Capacitación (GEC)** es el proceso de detección de necesidades de capacitación a través de una **intencionalidad estratégica**, así como, el diseñar y evaluar los programas de capacitación con criterios de **relevancia** y **eficacia** de modo que los mismos contribuyan a viabilizar la visión institucional.

PROCESO

**DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES
CAPACITACION Y FORMACIÓN**

**DISEÑAR LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y
CAPACITACIÓN**

**EVALUAR LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN
Y CAPACITACIÓN**

**DESARROLLAR UNA CULTURA ORIENTADA AL
APRENDIZAJE Y LA APLICACIÓN**

DETECCIÓN ESTRATÉGICA DE NECESIDADES CAPACITACION Y FORMACIÓN

Proceso sistemático de recolección de datos para determinar y priorizar las objetivos organizacionales que pueden lograrse con la contribución de programas de capacitación y formación.



Diferencias esenciales

Aspecto	Capacitación	Formación
Propósito	Mejorar desempeño inmediato	Desarrollar capacidades profundas y sostenibles
Horizonte	Corto plazo	Mediano y largo plazo
Enfoque	Técnico-operativo	Integral y estratégico
Tipo de aprendizaje	Procedimientos y técnicas	Competencias, valores, actitudes
Impacto	Productividad	Cultura, liderazgo, identidad profesional
Pregunta guía	“¿Qué necesito saber hacer?”	“¿En quién necesito convertirme?”



PRIMERA ETAPA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

1



**ANÁLISIS DEL
PERFIL DE
COMPETENCIAS**

2



**EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS**

3



**ANÁLISIS DE
NECESIDADES DE
CLIENTES**

4



**ANALISIS
DEPARTAMENTAL
ORGANIZACIONAL
Y PROCESAL**

1. Análisis del Perfil de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
------------------------	--------------------------	----------------------	--------------------



Estos son los objetivos de capacitación



Estos son los contenidos de formación



Estas competencias no se adquieren con cursos, sino con otras estrategias de formación



Actividad esencial	Competencias requeridas	Métodos
Conduce entrevistas de selección	Conocimientos Técnicas de entrevistas Destrezas Manejo de entrevistas	Curso Entrevistas de trabajo Libro La entrevista en las organizaciones Métodos (destrezas) Entrevistas de simulación Práctica supervisada

PRIMERA ETAPA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

1



**ANÁLISIS DEL
PERFIL DE
COMPETENCIAS**

3



**ANÁLISIS DE
NECESIDADES DE
CLIENTES**

2



**EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS**

4



**ANALISIS
DEPARTAMENTAL
ORGANIZACIONAL
Y PROCESAL**

1. Identifique las competencias o áreas que cada fuente valorará.
2. Identifique las posiciones a evaluar
3. Identifique las fuentes.
4. Construya los instrumentos.
5. Ejecute el proceso.



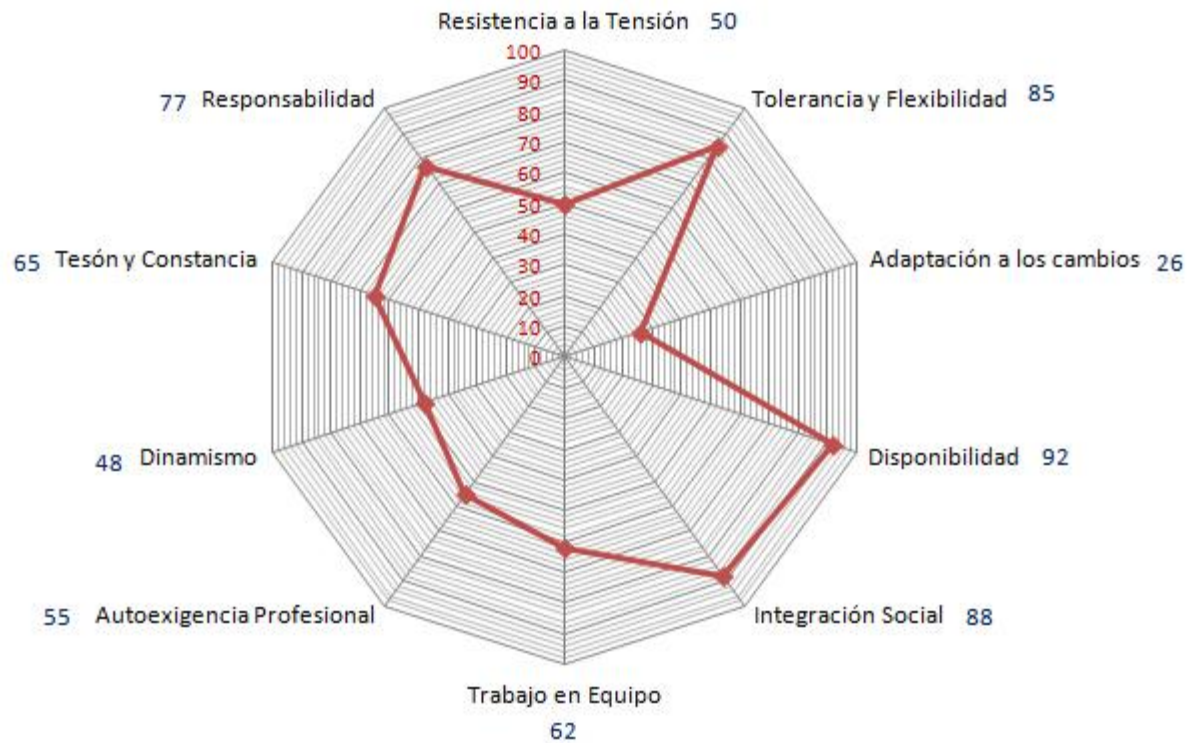
6. Compare homo y hetero evaluaciones.
7. Organice el taller de desarrollo.
8. Genere planes de desarrollo.
9. Haga seguimiento de los planes.
10. Evalúe y revise el proceso.





COMPETENCIAS

COMPETENCIAS



Taller autoevaluación



PRIMERA ETAPA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

1



ANÁLISIS DEL
PERFIL DE
COMPETENCIAS

2



EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS

3



ANÁLISIS DE
NECESIDADES DE
CLIENTES

4



ANÁLISIS
DEPARTAMENTAL
ORGANIZACIONAL
Y PROCESAL

IDENTIFICACION DE CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACION DE SUS DEMANDAS

Los clientes externos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para el área sobre lo que estamos haciendo en la DNC, en tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración.

DEMANDAS DEL CLIENTE EXTERNO

- Calidad en el servicio
- Oportunidad de los servicios



IDENTIFICACION DE CLIENTES INTERNOS Y DETERMINACION DE SUS DEMANDAS

Los clientes internos son **personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados al área para la que estamos haciendo la DNC.**

DEMANDAS DE EMPLEADOS

- **Estabilidad laboral.**
- **Remuneración adecuada.**
- **Oportunidades de desarrollo.**





PRIMERA ETAPA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

1



**ANÁLISIS DEL
PERFIL DE
COMPETENCIAS**

2



**EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS**

3



**ANÁLISIS DE
NECESIDADES DE
CLIENTES**

4



**ANÁLISIS
DEPARTAMENTAL
ORGANIZACIONAL
Y PROCESAL**

Consiste en analizar los objetivos y estrategias de los planes estratégicos. Por ejemplo si uno de los objetivos dice: **“proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes”** es evidente que el personal requiere ser entrenado en **“orientación de servicio”**, por ejemplo.



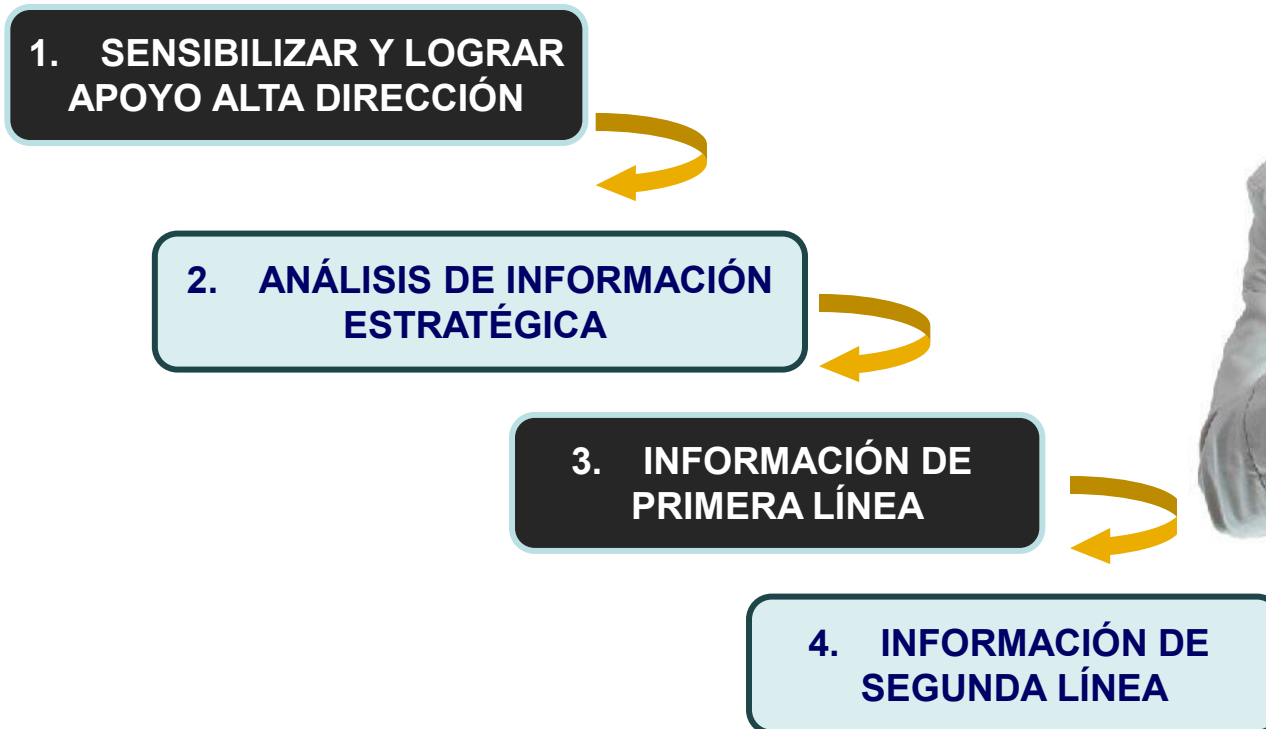
ALFREDO PAREDES CONSULTORES ASOCIADOS SAC

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

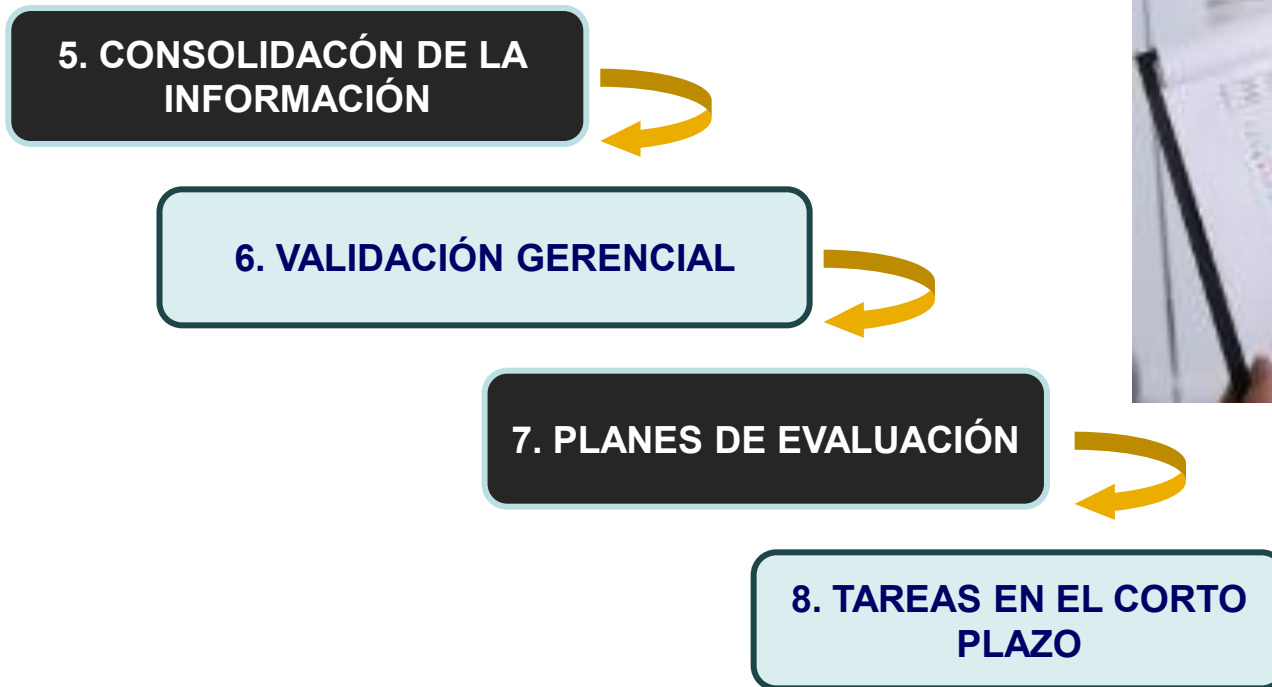
MATRIZ SCORECARD DE DETECCIÓN DE NECESIDADES



PASOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN – INSTITUTO ROI



PASOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN – INSTITUTO ROI



OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	INIATIVAS DE GESTIÓN	INIATIVAS	PRIORIDAD
Descripción de resultados a lograr en un período de tiempo determinado	Descripción del tipo de objetivo: Impacto o de Actividad	Métricas o evidencias de logro del objetivo	Descripción del tipo de indicador: Métrica o Evidencia	El nivel de resultado o desempeño a lograr	El nivel de resultado o desempeño a lograr	Las acciones necesarias para lograr el objetivo	Acciones de capacitación necesarias para lograr el objetivo	Importancia del objetivo comparado con los demás
Disminuir el nivel de rotación del grupo empresarial	IMPACTO	Nivel de rotación de personal	MÉTRICA	(Total de empleados - Retiros / Total de empleados) * 100	Actual: 34% Meta: 30% Anual	Programa de retención de talentos	N/A	1
Levantar el Manual de Procedimientos del área	ACTIVIDAD	Eficacia y Oportunidad	EVIDENCIA	(a) (Procesos levantados / Procesos identificados) * 100 (b) (Número de días programados / número de días utilizados) * 100	EVIDENCIA: Manual de Procedimientos	N/A	Cursos de Gestión de Procesos	4
Diseño de un Centro de Formación Continua para el Grupo Empresarial	ACTIVIDAD	Oportunidad	EVIDENCIA	(Número de días programados / número de días utilizados) * 100	EVIDENCIA: Centro de Formación Continua	Proyecto Centro de Formación Continua	N/A	3
Levantar los Perfiles de Competencias de todas las posiciones del Grupo Empresarial	ACTIVIDAD	Eficacia y Oportunidad	EVIDENCIA	(a) (Perfiles de puestos levantados / Total de Puestos) * 100 (b) (Número de días programados / número de días utilizados) * 100	EVIDENCIA: Perfiles de Competencias	N/A	Cursos de Levantamiento de Perfiles de Competencias	5

OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Descripción de resultados a lograr en un período de tiempo determinado	Descripción del tipo de objetivo: Impacto o de Actividad	Métricas o evidencias de logro del objetivo	Descripción del tipo de indicador: Métrica o Evidencia	El nivel de resultado o desempeño a lograr
Disminuir el nivel de rotación del grupo empresarial	IMPACTO	Nivel de rotación de personal	MÉTRICA	$(\text{Total de empleados} - \text{Retiros}) / \text{Total de empleados} * 100$

META	INICIATIVA DE GESTIÓN	INICIATIVAS	PRIORIDAD
El nivel de resultado o desempeño a lograr	Las acciones necesarias para lograr el objetivo	Acciones de capacitación necesarias para lograr el objetivo	Importancia del objetivo comparado con los demás
Actual: 34 % Meta: 30 % Anual	Programa de retención de talentos	N/A	1

OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Descripción de resultados a lograr en un período de tiempo determinado	Descripción del tipo de objetivo: Impacto o de Actividad	Métricas o evidencias de logro del objetivo	Descripción del tipo de indicador: Métrica o Evidencia	El nivel de resultado o desempeño a lograr
Levantar el Manual de Procedimientos del área	ACTIVIDAD	Eficacia y Oportunidad	EVIDENCIA	(a) (Procesos levantados / Procesos Identificados) * 100 (b) (Número de días programados / número de días utilizados) * 100

META	INICIATIVA DE GESTIÓN	INICIATIVAS	PRIORIDAD
El nivel de resultado o desempeño a lograr	Las acciones necesarias para lograr el objetivo	Acciones de capacitación necesarias para lograr el objetivo	Importancia del objetivo comparado con los demás
EVIDENCIA: Manual de Procedimientos	N/A	Curso de Gestión de Procesos	4

MATRIZ DE RELEVANCIA ESTRATÉGICA



ESTRATEGIA: Disminuir la rotación en 3% durante el 2015

Capacitación potencial para RH	Importancia percibida	Interés de la gerencia	Recursos disponibles	Apertura organizacional	Sinergia	ÍNDICE DE RELEVANCIA ESTRATÉGICA (IRE)
Desarrollo de entrevistas de selección	2	3	4	5	4	3.6
Evaluación del rendimiento en 360° grados	4	4	2	3	3	3.2
Detección de necesidades de capacitación	2	2	4	5	4	3.4
Planes de sucesión	1	3	2	3	2	2.2
Valoración de cargos	1	2	4	2	4	2.6
Rediseño funcional	1	1	2	2	3	1.8



Importancia percibida: qué tanta importancia tiene la capacitación para el cumplimiento de la estrategia institucional o del departamento.

Interés de la gerencia / dirección: qué tanto interés tiene la gerencia / dirección en la ejecución de esa capacitación como aporte para la estrategia.

Recursos disponibles: medida en que la inversión en la capacitación es justificada frente al resto de gastos que requiere la estrategia

Apertura organizacional: ¿qué tan lista está la cultura de la organización para recibir este tipo de capacitación?

Sinergia: ¿en qué medida la capacitación contribuye a mejorar la efectividad global de la institución o del departamento?



- 1 – en muy pequeña medida o grado**
- 2 – en una medida limitada o en pequeño grado**
- 3 – en un grado o medida moderada**
- 4 – en un grado o medida considerable**
- 5 – en un grado o medida suficiente**



PROBLEMAS ENCUESTAS TRADICIONALES

- **Énfasis a las solicitudes de supervisores.**
- **Énfasis a las solicitudes de colaboradores.**
- **Subjetividad en la información.**
- **Cuestionamiento a los programas de capacitación.**
- **Poca efectividad de la capacitación.**
- **Falta de integración de los subsistemas de recursos humanos.**
- **La capacitación es un gasto.**



ALFREDO PAREDES & CONSULTORES ASOCIADOS SAC

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

CLAVES PARA LA DETECCIÓN EFECTIVA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



PERTINENCIA DE LA NECESIDAD DE FORMACIÓN

Es distinguir en que medida la necesidad de desarrollo o mejora se puede resolver en forma efectiva vía formación o capacitación.



NECESIDADES INSTITUCIONALES QUE JUSTIFICAN LA CAPACITACIÓN

Necesidades institucionales	Descripción
1. Soportar objetivos y estrategias	La capacitación es parte integrante de los planes de acción orientados a lograr objetivos y estrategias.
2. Aprovechar oportunidades	La capacitación es una actividad necesaria para que la institución aproveche situaciones de beneficio estratégico que se presentan durante el camino.
3. Cerrar discrepancias de desempeño	La capacitación es la respuesta para cerrar discrepancias de desempeño que tienen su origen en una falta de conocimientos o habilidades por parte del personal implicado.
4. Cumplir con normas y regulaciones	La capacitación es necesaria para lograr la aplicación de políticas o normas impuestas por agencias gubernamentales, casa matriz o iniciativas estratégicas que contemplan la capacitación de los participantes.

Tobey (2005)

JERARQUIA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

INDIVIDUAL

EJ: Diego necesita capacitación en contabilidad

DESEMPEÑO EN EL PUESTOS

EJ: El Grupo de Vendedores necesita aprender a cerrar ventas

ORGANIZACIÓN

EJ: Aspiramos con el curso mejorar el volumen de ventas en 5%

JERARQUIA DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Nivel de necesidad	Descripción
1. Necesidades de capacidad individual	Incluye las características personales necesarias para el desempeño como los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer las cosas.
2. Necesidad de desempeño (en puestos de trabajo)	Tiene que ver con comportamientos, resultados o prácticas actuales a nivel de puestos de trabajo.
3. Necesidad organizacional	Se relaciona con objetivos y resultados estratégicos.

El 95% de los cursos que se ejecutan responden a los niveles 1 y 2

Gaines & Robinson (2008)



ALFREDO PAREDES & CONSULTORES ASOCIADOS SAC

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

MÓDULO III

Diseño de Programas de Formación y Capacitación



OBJETIVOS

Al final del módulo los participantes estarán en capacidad de:

1. Diseñar e implantar los planes de capacitación enfocados a desarrollar las competencias

DEFINICIONES CLAVES

CAPACITACIÓN

O entrenamiento. Se orienta a que la gente aprenda tareas y sea más competente y productiva.

FORMACIÓN

Al aprendizaje de tareas agrega la comprensión de aspectos del contexto en el que se hace la tarea.

EDUCACIÓN

De carácter amplio y general. Se hace a lo largo de los años para educar y formar a un ciudadano.





NIVELES DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EL MODELO ROI

REACCIÓN

Mide la satisfacción de los usuarios con el programa.

APRENDIZAJE

Mide el nivel de conocimientos y destrezas que los usuarios del programan adquirieron.

APLICACIÓN

Mide si los participantes aplican lo aprendido en su trabajo.

NIVELES DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EL MODELO ROI

IMPACTO

Mide el impacto o cambio en los resultados

ROI

Mide el retorno económico de la inversión



ALFREDO PAREDES CONSULTORES ASOCIADOS SAC

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE OBJETIVOS POR NIVEL DE EVALUACIÓN



DISEÑO DE OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN MODELO ROI

REACCIÓN

Los objetivos de este nivel evalúan características del programa: objetivos, contenidos, metodología, ambiente, y el desempeño del instructor.

APRENDIZAJE

Es una descripción de los comportamientos laborales o de las tareas que los participantes podrán hacer como consecuencia del curso.

DISEÑO DE OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN MODELO ROI

APLICACIÓN

Los objetivos de aplicación son una descripción de las acciones que los participantes emprenderán después del curso.

IMPACTO

Los objetivos de impacto resultados que se esperan como consecuencia del curso y que serán medidos por indicadores de gestión previamente identificados.

DISEÑO DE OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN MODELO ROI

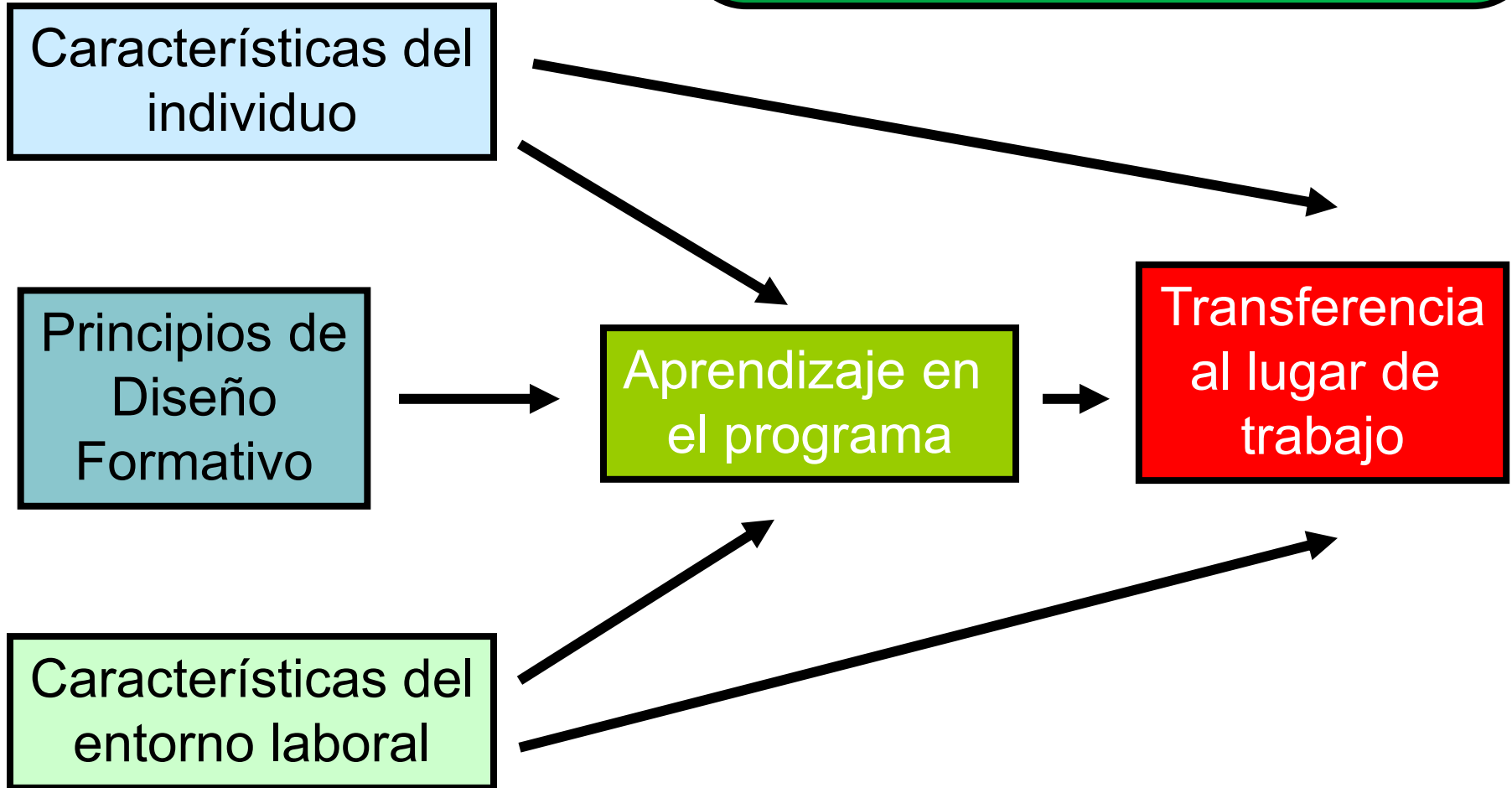
ROI

El retorno económico
esperado de la inversión
efectuada

Ver ejemplo



DISEÑO DEL PROGRAMA



CARACTERÍSTICAS DEL PARTICIPANTE

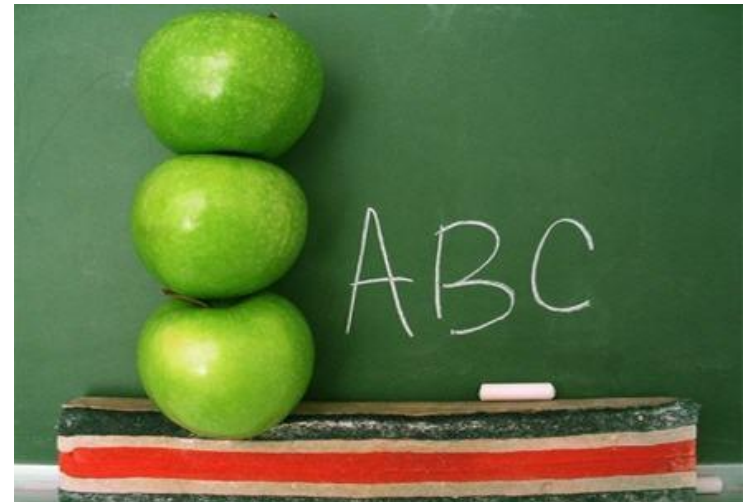
1. Capacidad de aprendizaje
2. Apertura al aprendizaje
3. Auto - eficacia
4. Locus de Control



ESTILOS DE APRENDIZAJE

Según Kolb hay cuatro estilos de aprendizaje:

1. Experiencia concreta.
Aprender haciendo.
2. Observación reflexiva.
Modelado, aprendizaje vicario.
3. Conceptualización abstracta.
Lecturas, conferencias.
4. Aplicación práctica.
Descubrimiento, ensayo - error.



PRINCIPIOS DE DISEÑO

1. Orientación al Desempeño y relevancia de contenido.
2. Retroalimentación.
3. Principios generales. Esquemas, mapas conceptuales.
4. Elementos idénticos. Simulaciones.
5. Condiciones favorables de aprendizaje.
6. Desempeño del Instructor.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- Los factores anteriores (características del individuo y principios de diseño) son factores que operan especialmente antes y durante el evento de formación. En cambio las características de la organización afectan *antes, durante y después* del evento de formación.

FACTORES QUE AFECTAN LA OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

- Falta de recursos.
- Exceso de trabajo.
- Incongruencia de funciones actuales.
- Falta de apoyo de jefes y compañeros.
- Ambigüedad de rol.
- Volatilidad de funciones.



EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Modalidades de Formación

Se refieren a la variedad de métodos para capacitar y entrenar a las personas.

Principios Instruccionales

Se refiere al emparejamiento de las modalidades de formación y el tipo de competencia a desarrollar.

MODALIDADES DE FORMACIÓN

- Cursos in - company.
- Centros de desarrollo.
- Guías de autodesarrollo.
- Entrenamiento con vídeo.
- Recursos multimedia.
- Mentores.
- Tutorías.
- Educación a distancia.
- Educación semipresencial.
- Asignaciones laborales.

PRINCIPIOS INSTRUCCIONALES

Conocimientos

- Tutorías
- Clases en aula
- Lecturas
- Conferencias
- Cursos formales
- Grupos de discusión
- Estudios independientes

Destrezas / habilidades

- Experiencia supervisada
- Prácticas de asignatura
- Trabajos prácticos
- Modelado / observación
- Asignaciones especiales
- Juego de roles
- Simulaciones / ensayos

GARANTIZANDO EL APRENDIZAJE



William Glasser



ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS CALTDA

CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

MÓDULO IV

Evaluación de Programas de Capacitación



OBJETIVOS

Al final del módulo los participantes estarán en capacidad de:

- 1. Planificar la evaluación de los programas de capacitación.**
- 2. Aplicar procesos de evaluación de programas de capacitación.**
- 3. Implementar estrategias para asegurar la transferencia al lugar de trabajo.**

NIVELES DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EL MODELO ROI

REACCIÓN

Mide la satisfacción de los usuarios con el programa

APRENDIZAJE

Mide el nivel de conocimientos y destrezas que los usuarios del programan adquirieron

APLICACIÓN

Mide si los participantes aplican lo aprendido en su trabajo

NIVELES DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EL MODELO ROI

IMPACTO

Mide el impacto o cambio en los resultados

ROI

Mide el retorno económico de la inversión

NIVELES DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Niveles de evaluación	Porcentaje recomendado de cursos a ser evaluados	Nivel de Necesidad
1 – reacción	100	1-2-3
2 – aprendizaje	80%	1-2-3
3 – aplicación	60%	2-3
4 – impacto	40%	2-3
5 – ROI	20%	3

FACTORES CLAVES DE LA EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN

INTENCIÓN DE APLICACIÓN

La predisposición inicial que tiene el participante para aplicar lo aprendido en su trabajo.

NIVEL DE AUTO - EFICACIA

El grado de seguridad que tiene el participante en sus propias capacidades para aplicar lo aprendido.

FAVORABILIDAD DEL ENTORNO

La percepción del participante respecto a las facilidades que brinda el entorno de trabajo para aplicar los aprendizajes.

FACTORES CLAVES DE LA EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN

INTENCIÓN DE APLICACIÓN

- Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo.
- Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo.
- El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.

NIVEL DE AUTO - EFICACIA

- Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo.
- Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.
- Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.

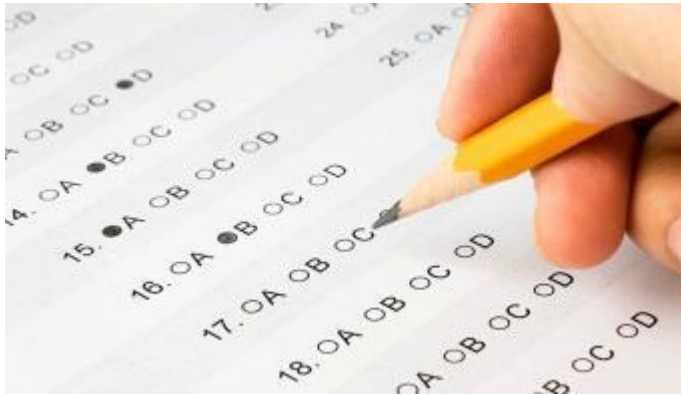
FACTORES CLAVES DE LA EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN

FAVORABILIDAD DEL ENTORNO

- Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo.
- Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.
- Pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo.
- Considero que mi entorno de trabajo favorece la aplicación de aprendizajes.

ALTERNATIVAS PARA EVALUAR APRENDIZAJE

1. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE – CONOCIMIENTOS



2. SIMULACIÓN



1. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE



Tests de aprendizaje o conocimientos, principales propósitos

- Ayudar a *identificar fortalezas y progresos* en individuos y grupos.
- Ayudar a *determinar* si un sujeto *ha logrado el nivel de conocimientos necesarios* para mostrar un desempeño superior en un área determinada.
- *Focalizar programas* de educación, desarrollo, capacitación y formación.

2. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE



Pasos para crear un test de conocimientos estandarizado

- Establecer los *temas y áreas* que serán evaluadas, y el *nivel de profundidad* con el que se las medirá.
- *Desarrollar los ítems*, lo que implica genera una lista muy amplia de ítems, evaluarlos y escoger solamente a los mejores.
- Se podrían aplicar *los ítems en un piloto de evaluación* (desarrollo de instrucciones, estructuración de un test preliminar, evaluación y análisis de ítems).

1. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE



Pasos para crear un test de conocimientos estandarizado

- Realizar los *cambios y adecuaciones a los ítems* como resultado de los datos arrojados por el piloto de evaluación.
- Desarrollo de la *versión definitiva del test* (selección de un mayor número de participantes, preparación de materiales, administración de la versión final, análisis de los datos, y desarrollo de tablas de normas de corrección).
- Desarrollo de *las formas definitivas e impresión*.

1. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE



Tabla de especificaciones:

- Sirve como *guía para la construcción* de un test de conocimientos.
- La *primera columna* contiene las *áreas de conocimiento* que serán evaluadas.
- La *segunda columna* muestra las *ponderaciones asignadas a los temas (según su importancia) o el nivel de los ítems* de cada área a evaluar.
- La *tercera columna* describe *el número del ítem (pregunta) que se asigna a cada tema* o área de conocimiento a evaluar.

1. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE



Tabla de especificaciones, ejemplo

Temas o áreas de conocimiento a evaluar	Ponderación/Importancia	Ítems (preguntas)
Confiabilidad	20%	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
Validez	20%	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20
Normas y percentiles	30%	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30
Tipos de ítems	15%	31,32,33,34,35,36,37,38,39,40
Tipos de tests	15%	41,42,43,44,45,46,47,48,49,50
Total	100%	

2. SIMULACIÓN



- Simulaciones de alta fidelidad
 - Período de prueba.
 - Tests muestra de trabajo.
- Simulaciones de baja fidelidad
 - Tests de juicio situacional.
 - Cuestionarios.
 - Entrevistas situacionales.
 - Videos y simulaciones computarizadas.



2. SIMULACIÓN



- Contrario a lo que se cree, estas simulaciones tienen propiedades psicométricas comparables a las de alta fidelidad.
- Las simulaciones no son inventadas. Proviene de la entrevista de eventos conductuales o del análisis de puestos cuando se realizan los estudios de competencias.



2. SIMULACIÓN



- Replican con gran exactitud la situación de trabajo y sus tareas.
- Ejemplos de tests muestras de trabajo:
 - Diagnóstico mecánico de un motor.
 - Ensamblaje de un equipo.
 - Realización de una presentación.



2. SIMULACIÓN



Situación 1

Un oficial de crédito se entera por la prensa que uno de sus clientes corporativos parece estar involucrado en lavado de dinero. La carpeta del cliente demuestra que nunca ha habido problemas y que, por el contrario, es un muy buen cliente que ha reportado grandes beneficios a la organización desde hace varios años.

¿Cuál de las siguientes acciones debería realizar el oficial?

- A. Esperar más tiempo para ver si la prensa publica algo nuevo
- B. Restringir ciertos servicios al cliente
- C. Visitar al cliente y exponerle abiertamente la situación
- D. Contactar al periodista que publicó la nota y preguntarle todo lo que sabe
- E. Terminar a la brevedad posible cualquier vínculo con el cliente

EJEMPLO

2. SIMULACIÓN



Situación 1

- (3) Esperar más tiempo para ver si la prensa publica algo nuevo
- (2) Restringir ciertos servicios al cliente
- (5) Visitar al cliente y exponerle abiertamente la situación
- (4) Contactar al periodista que publicó la nota y preguntarle todo lo que sabe
- (1) Terminar a la brevedad posible cualquier vínculo con el cliente

EJEMPLO

2. SIMULACIÓN



DISEÑO

Actividades
Esenciales



Simulaciones

Detecta y diagnostica las averías
en el sistema de encendido

al candidato se le mostrará un motor con problemas de encendido y se le pedirá que detecte y diagnostique el problema

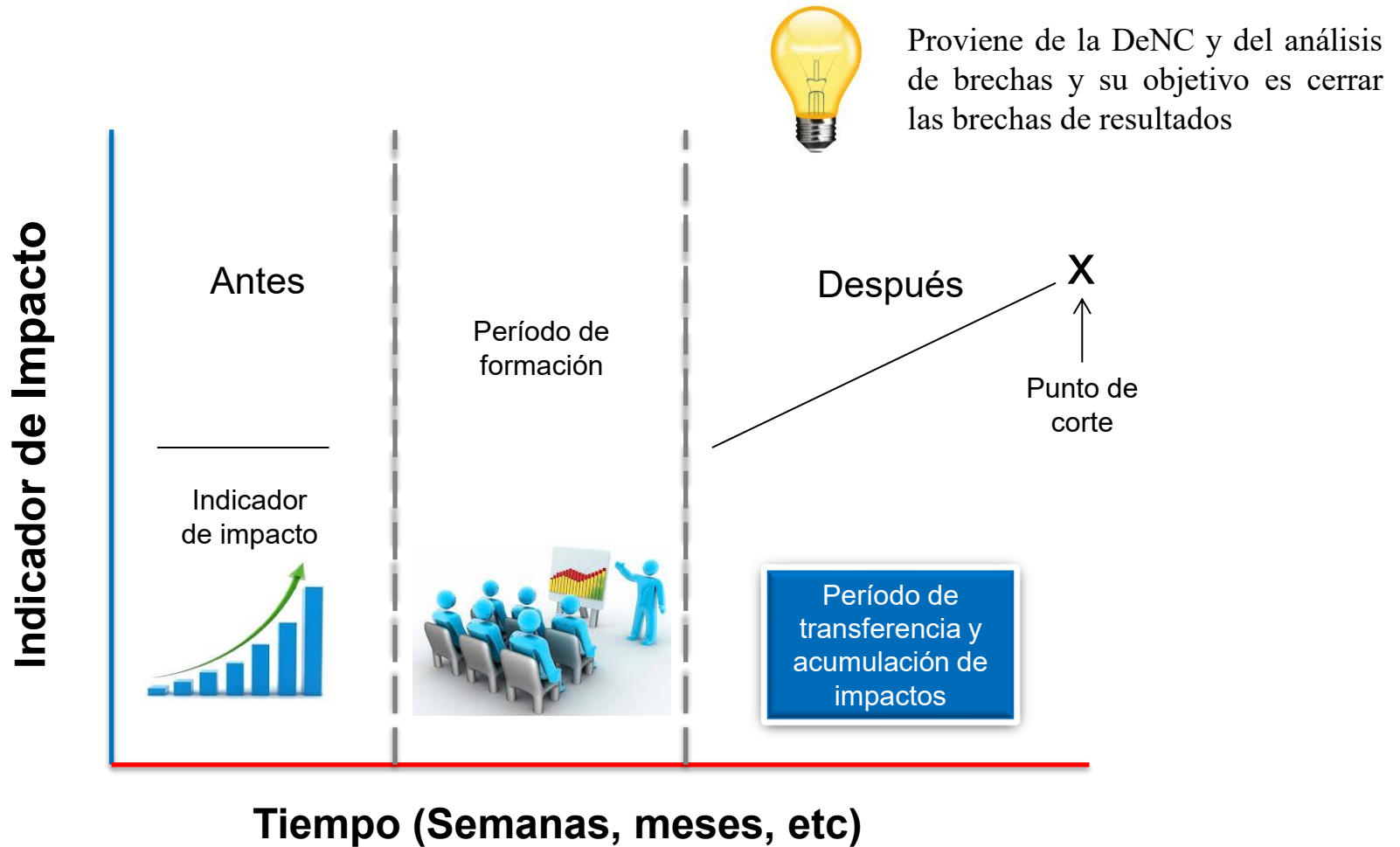
Repara las averías en el sistema
de encendido

al candidato se le mostrará un motor y se le dirá cuál es el problema. Se le pedirá que lo repare utilizando las herramientas proporcionadas

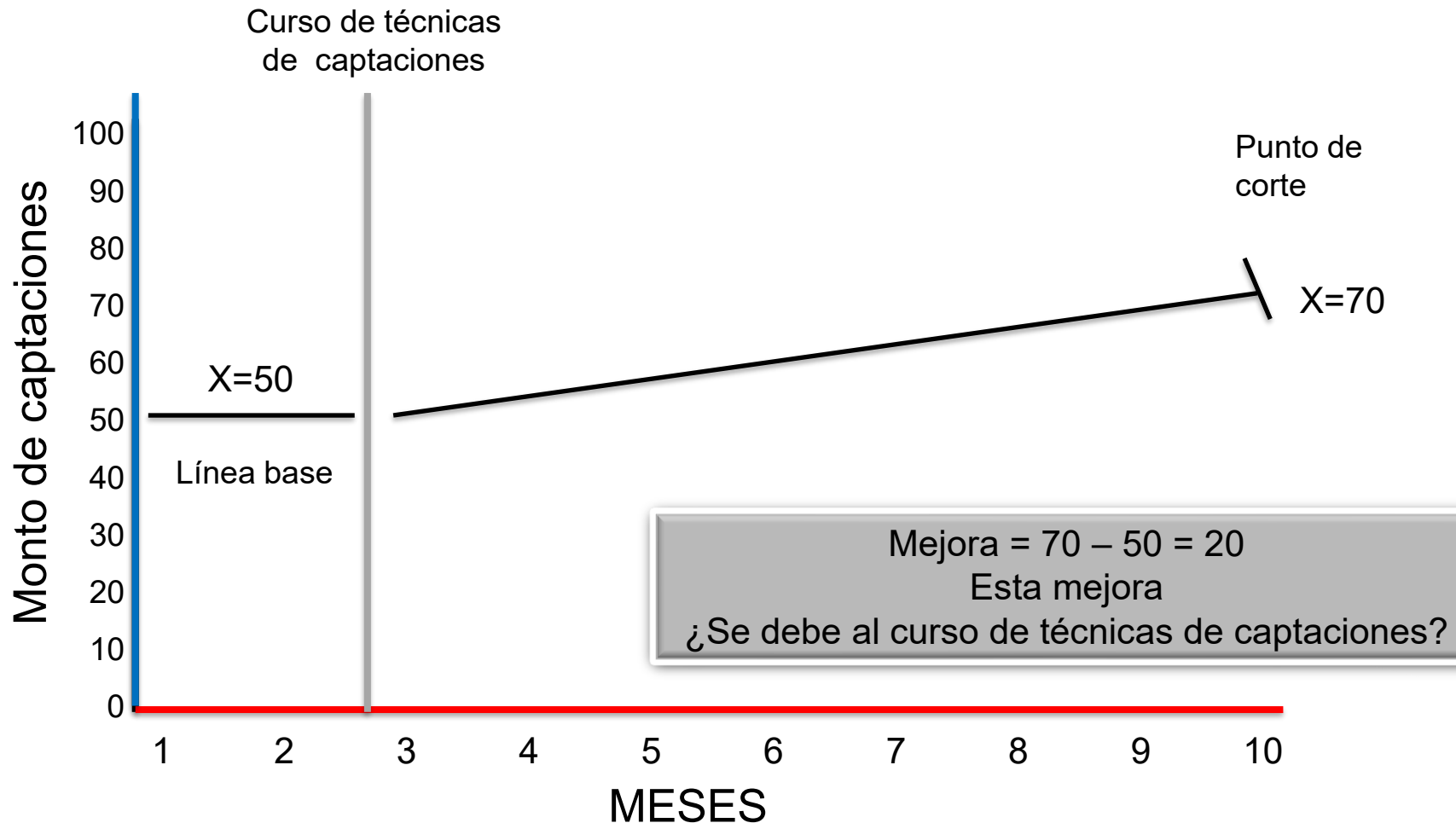
MEDICIÓN DE OBJETIVOS DE APLICACIÓN

OBJETIVO DE APLICACIÓN	MEDICIÓN
Retroalimentar a todos los colaboradores en un plazo no mayor a un mes sobre su evaluación del desempeño (curso: Técnicas de retroalimentación)	Registro de retroalimentaciones efectuadas.
Rediseñar al menos la mitad de los procesos del área. Plazo: al finalizar el segundo semestre del año (curso: mejoramiento de procesos)	Evidencia: manuales de los procesos rediseñados del área. El manual debe contener la mitad de los procesos del área.

EVALUACIÓN DE IMPACTO: SU LÓGICA



COMO FUNCIONA LA MEDICIÓN DE IMPACTO



AISLAR LOS EFECTOS DEL PROGRAMA

CUATRO MÉTODOS

1. Uso de grupos de control
2. Proyecciones y tendencias
3. Diseña de múltiples líneas bases
4. Estimaciones de expertos



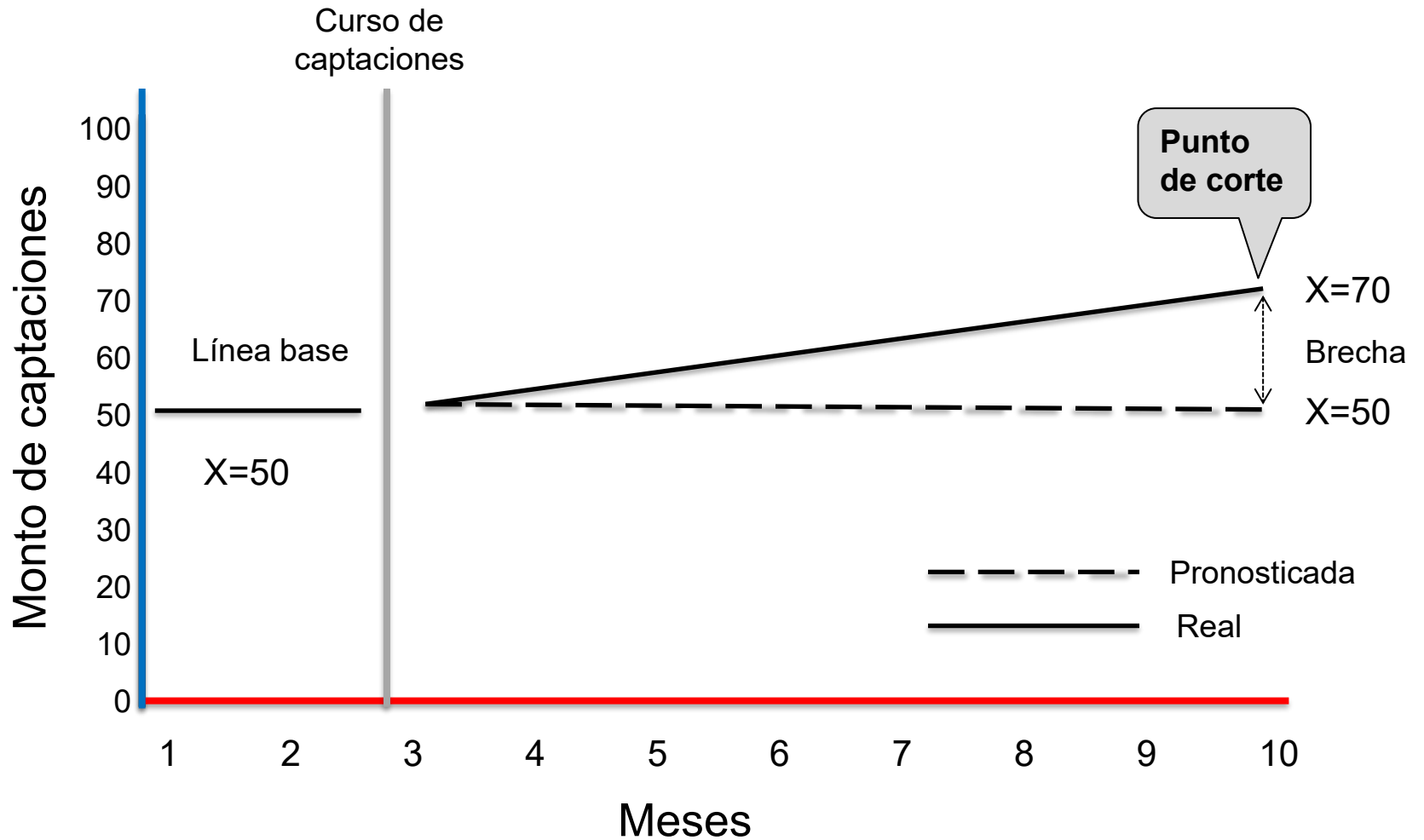
EFECTO

GRUPOS DE CONTROL



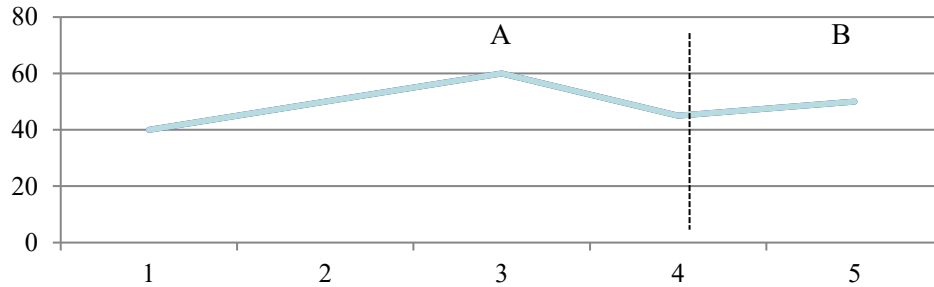
La mejora de 20 puntos se debe al curso de capacitación

PROYECCIONES Y TENDENCIAS

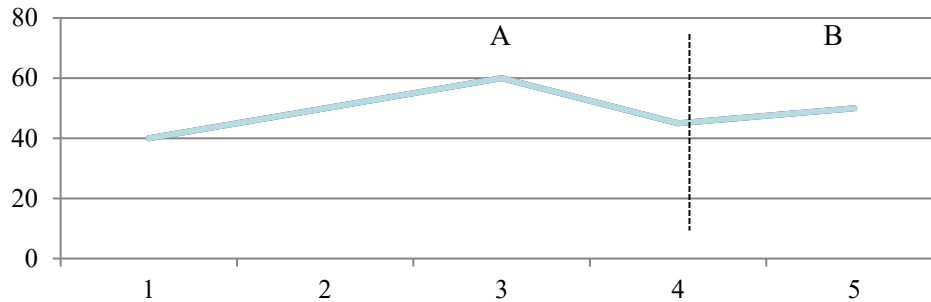


DISEÑO DE MÚLTIPLES LÍNEAS BASE

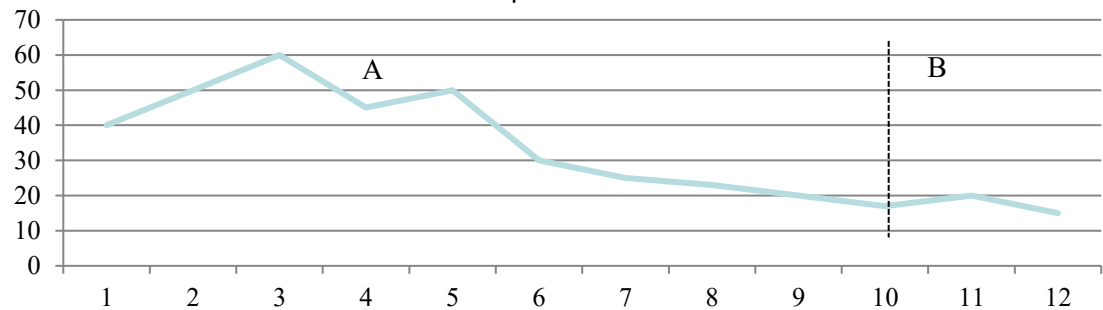
Tasa de Selección



Costos de Reclutamiento



Tiempo de Ciclo



ESTIMACIONES DE EXPERTOS

Probables factores de influencia	Porcentaje de influencia	Porcentaje de confianza o seguridad en la estimación	Porcentaje de influencia ajustado
Demanda inusitada del producto	14%	70%	10%
Efecto de la publicidad	22%	80%	17%
Condiciones macroeconómicas favorables	12%	60%	7%
Curso de ventas	52%	70%	36%
TOTAL	100% (debe sumar 100%)	(No debe sumar 100%)	



ESTIMACION DEL GRUPO DE EXPERTOS 36%



Mejora = punto de corte – línea base
 $70 - 50 = 20$ (mejora)
 $20 \times 0.36 = 7.2 = 7$

Los expertos estiman que de los 20 puntos de mejora 7 puntos se deben a la influencia del curso de ventas



CÁLCULO DEL ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos del Programa}} \times 100$$

Donde:

Beneficios Netos del Programa =

Beneficios del programa – Costos del Programa



RAZÓN COSTO BENEFICIO Y RETORNO DE LA INVERSIÓN

BENEFICIOS	Costos	Beneficio neto	Razón costo beneficio (RCB)	ROI %
5000.0	6000.0			
6000.0	6000.0			
8000.0	6000.0			
9000.0	6000.0			
10000.0	6000.0			

Beneficio neto = beneficio – costos

Razón costo beneficio = beneficios / costos

ROI= (beneficio neto / costos) * 100



EJEMPLO

- Costos del programa: \$ 7200 dólares
- Beneficios del programa (anuales): \$ 53400 dólares
- Beneficios netos = \$ 53400 - \$ 7200 = \$ 46200
- $ROI = \$ 46200 / 7200 = 6.41 = 6$
- Por cada dólar invertido retornaron \$ 6 dólares.
- $ROI \% = 6 \times 100 = 600\%$



CATEGORÍAS DE COSTOS EN CAPACITACIÓN

DIRECTOS

- Honorarios de instructores
- Transporte, viáticos y hospedaje
- Alimentación
- Reproducción de material
- Renta de locales
- Alquiler de equipo

INDIRECTOS

- Salario y prestaciones de los participantes
- Salarios y prestaciones del personal que organiza la capacitación
- Suministros y servicios (teléfono, agua, luz).



ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA

1. **Plan de acción**: al final del curso los participantes elaboran un plan de acción donde detallan lo que aplicarán en su trabajo. Posteriormente lo muestran a su jefe o equipo para mejorarlo y planificar su ejecución.
2. **Contratos de desempeño**: antes del curso, el participante y su jefe inmediato acuerdan las aplicaciones que se harán después del curso.

ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA

3. **Plan de acción de equipos de trabajo**: similar al plan de acción individual, solo que en este caso, todo un equipo de personas detallan las actividades de aplicación que, por lo general, se condensan en un proyecto de aplicación.
4. **Discusión de aplicaciones**: un grupo de participantes discute la manera de aplicar las técnicas estudiadas en el curso, y luego cada uno anota sus ideas de aplicación.

ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA

5. **Barreras y estrategias**: los participantes identifican elementos del entorno de trabajo que dificultan la transferencia y plantean opciones para superarlas.
6. **Presentación a los gerentes**: los participantes elaboran una presentación corta y la presentan a sus gerentes en un plazo no mayor a una semana después del curso. En la presentación sugieren de qué manera se puede aplicar lo aprendido en el trabajo y buscan acuerdos con sus gerentes.

ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA

7. **Bitácoras de aprendizaje**: los participantes reciben al inicio del curso la hoja “bitácora de aprendizaje” y van anotando las ideas de aplicación que se les presentan durante la ejecución del programa.

8. **Rueda de aplicaciones**: los participantes hacen grupos de 4 – 6 personas y cada uno dice las ideas que tiene para aplicar en su trabajo. después cada participante escribe lo que hará para aplicar lo aprendido en su trabajo.