



UNIVERSIDAD  
DE LIMA

# GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

CAPACITACIÓN  
Novena Semana

# Reflexión



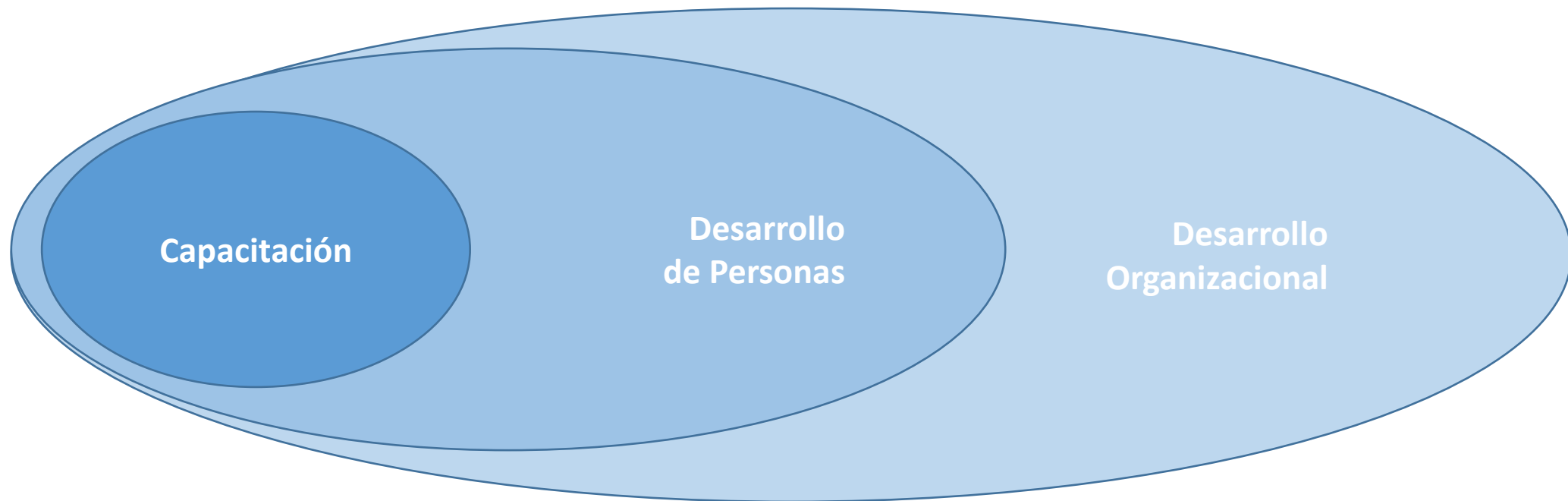
# El desarrollo de Personas

**EDUCARE**

*Latin: Extraer*



# Los Estratos de Desarrollo



# Definición

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar la productividad en su trabajo.

# A través de la Capacitación



## Transmitir información

- Aumentar conocimientos de las personas



## Desarrollar habilidades

- Mejorar habilidades y destrezas



## Desarrollar actitudes

- Desarrollar/Modificar Comportamientos



## Desarrollar conceptos

- Elevar nivel de abstracción

# Capacitación en Puestos vs. Competencias

## Sustentada en puestos

- Preparar al ocupante para que desempeñe el puesto actual
- Ocupantes de puestos bien capacitados y preparados
- Rapidez, calidad y bajo costo de capacitación

## Capacitación

- **Objetivo Primario**
- **Objetivo final**
- **Eficiencia**

## Sustentada en competencias

- Desarrollar competencias individuales
- Competencias disponibles para ser aplicadas en la organización
- Rapidez en la creación y el desarrollo de las competencias necesarias



# Capacitación en Puestos vs. Competencias

## Sustentada en puestos

- Fuerza de trabajo capacitada, entrenada y preparada para desempeñar sus trabajos
- Puestos ocupados por personas capacitadas, entrenadas y preparadas
- Ocupantes de puestos capacitados/costos de entrenamiento

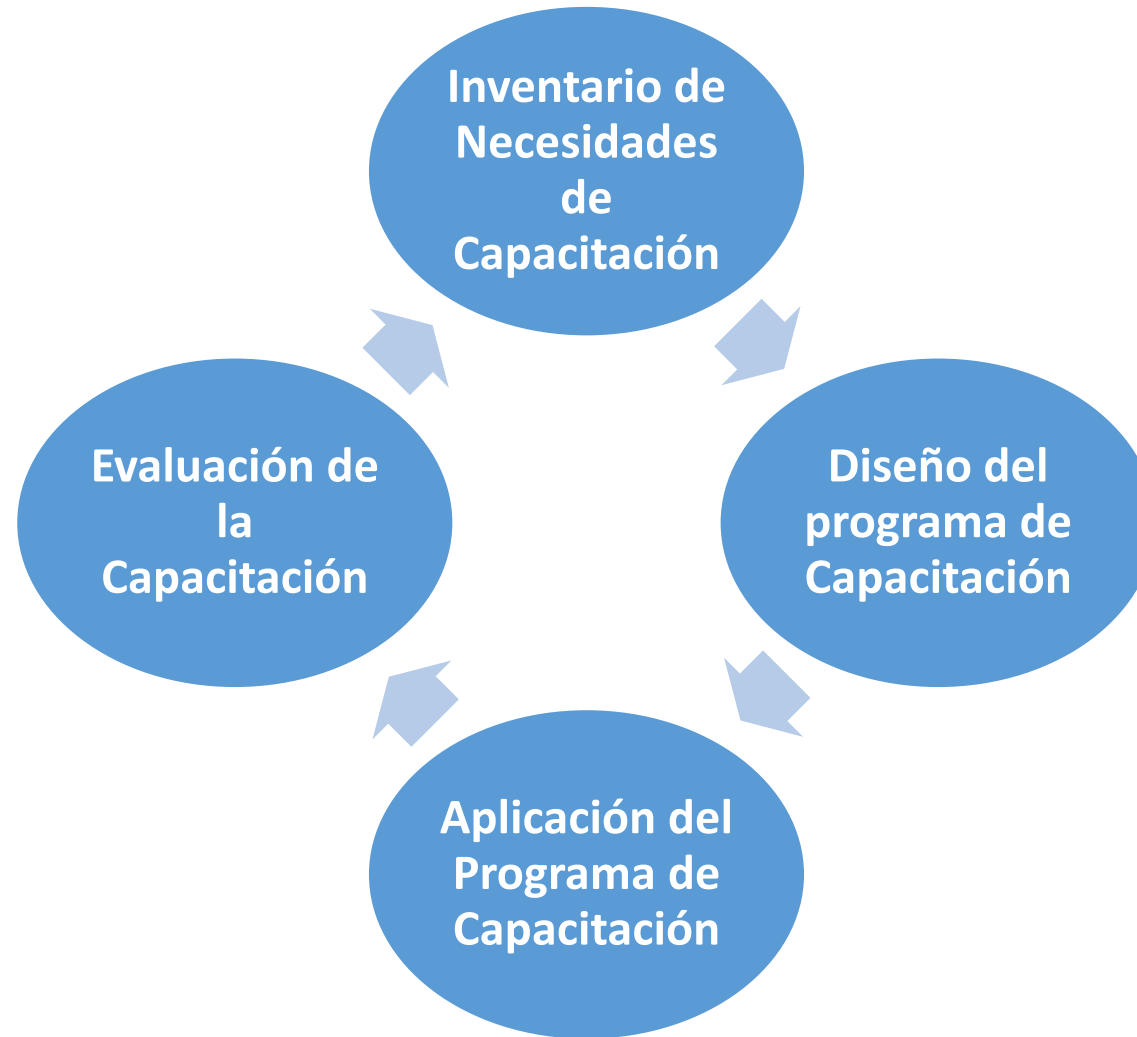
## Capacitación

- **Eficacia**
- **Indicador**
- **Rendimiento sobre la inversión**

## Sustentada en competencias

- Creación de nuevas competencias que tengan aplicación
- Personas dotadas de competencias esenciales para el éxito del negocio
- Personas competentes/costos de entrenamiento

# Fases del Proceso de Capacitación



# El Proceso de Capacitación



Necesidades  
por satisfacer



Diseño de la  
Capacitación



Conducción  
de la  
Capacitación



Evaluación  
de los  
resultados

# Necesidades por Satisfacer

## Diagnóstico de la situación

- Objetivos de la organización
- Competencias necesarias
- Problemas de Producción
- Problemas de personal
- Resultados de la Evaluación de Desempeño



# Diseño de la Capacitación

## Decisión en cuanto a la Estrategia

- Programación de la Capacitación:
  - ¿A quién capacitar?
  - ¿Cómo capacitar?
  - ¿En qué capacitar?
  - ¿Dónde capacitar?
  - ¿Cuándo capacitar?
  - ¿Para qué capacitar?



# Conducción de la Capacitación

## Implantación o acción

- Conducción y aplicación del programa por medio de:
  - Gerentes de Línea
  - Asesoría de Recursos Humanos
  - Por ambos
  - Por terceros



# Evaluación de Resultados

## Evaluación y Control

- Monitoreo del proceso
- Evaluación y medición de resultados
- Comparación de la situación actual con la anterior
- Análisis Costo/Beneficio



# Inventario de Necesidades de Capacitación



## Análisis Organizacional

- Diagnóstico de la Organización
- Determinación de la Visión y Misión, así como los objetivos estratégicos de la organización



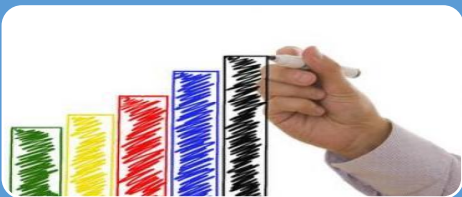
## Análisis de los Recursos Humanos

- Determinación de competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la organización



## Análisis de los Puestos

- Estudio de los requisitos que exigen los puestos



## Análisis de la Capacitación

- Objetivos que serán utilizados en la evaluación del programa de Capacitación



# Procesos de Ingreso para el Diagnóstico

Análisis del Puesto

Planificación de RRHH

Reclutamiento y Selección  
Retribución

Evaluación del Rendimiento

Planificación y Gestión de la  
Carrera



# Ejemplo de formato de INC

ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
NOMBRE: _____			
PUESTO: _____		FECHA: _____	
SOLICITUD DEL COLABORADOR	MOTIVO DE LA SOLICITUD ¿Qué actividad/responsabilidad podrá hacer mejor?	RECOMENDACIÓN DEL JEFE	FECHA ESTIMADA
<b>1.- COMPETENCIAS (*):</b>			
1 _____	_____	_____	_____
2 _____	_____	_____	_____
<b>2.- HABILIDADES PARA EL TRABAJO</b>			
1 _____	_____	_____	_____
2 _____	_____	_____	_____
<b>3.- DESARROLLO GERENCIAL</b>			
1 _____	_____	_____	_____
2 _____	_____	_____	_____
<b>(*) Competencias:</b> Trabajo en equipo Comunicación asertiva Gestión del cambio Liderazgo			
_____ Firma del Colaborador			

# Programación de la Capacitación

¿Quién debe ser capacitado?

- Personal en capacitación o educandos

¿Cómo capacitar?

- Métodos de capacitación o recursos institucionales

¿En qué capacitar?

- Asunto o contenido de la capacitación

¿Quién capacitará?

- Instructor o capacitador

# Programación de la Capacitación

¿Dónde se capacitará?

- Local de capacitación

¿Cuándo se capacitará?

- Fecha y horario de la capacitación

¿Por qué capacitar?

- Objetivos de la capacitación

# Ejemplo de formato de Programación de la Capacitación

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN																				
CÓDIGO				REVISIÓN N°				PÁGINA												
GRH-CAP-F-02				00				1 de 1												
( * ) TIPO :																				
E : CAPACITACION EXTERNA				PROGRAMADO : Marcar con una X																
I : CAPACITACION INTERNA				REPROGRAMADO : Colorear el mes y escribir la próxima fecha de programación																
Descripción del curso	Horas	Tipo (*)		Dictado a	Institución / Expositor	Fecha Reprogramada	AÑO: 2012												Fecha de Ejecución	Fecha de Verificación
		E	I				E	N	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O		

Fecha de elaboración :

\_\_\_\_\_  
INSTRUCTOR

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
GENERALISTA DE RRHH

# Técnicas de Capacitación

En razón a su uso



## Orientadas al contenido

- Lecturas, instrucción programada, instrucción por computadora



## Orientadas al proceso

- Dramatización, Entrenamiento en habilidades, desarrollo de equipos



## Mixtas(Contenido y Proceso)

- Estudio de casos, juegos y simulaciones, conferencias y diversas técnicas de trabajo

# Evaluación de la Capacitación

Modelo de  
Kirckpatrick - Phillips



# Ejemplo Formato de Evaluación de la Capacitación Nivel 1: Satisfacción

	VALORACIÓN DE LA ACCION FORMATIVA		
	CÓDIGO	REVISIÓN N°	PÁGINA
	GRH-CAP-F-04	00	1 de 1

Tu opinión es importante para brindarte un mejor servicio

Nombre del Curso / Taller

Lugar:

Fecha de Inicio  Fecha de Termino  Horario

Nombre Instructor

VALORACIÓN DEL CONTENIDO:	5 Excelente	4 Muy Bueno	3 Bueno	2 Regular	1 Deficiente
Contenido del Curso					
Estructura del Programa					
Cubrió sus expectativas					

ORGANIZACIÓN:	5 Excelente	4 Muy Bueno	3 Bueno	2 Regular	1 Deficiente
Infraestructura (aula)					
Refrigerio					
Material entregado					
Numero de Asistentes					
Duración del Curso					
Horario					

INSTRUCTOR:	5 Excelente	4 Muy Bueno	3 Bueno	2 Regular	1 Deficiente
Dominio del tema					
Forma y calidad de enseñanza					
Metodología de enseñanza					
Distribución del tiempo					

UTILIDAD:	Si	No	Porqué
Los conocimientos adquiridos pueden ser aplicados en el área de trabajo			
Los temas desarrollados favorecen mi desarrollo			
Recomendarías el curso			

COMENTARIOS / SUGERENCIAS	
Podrías indicarnos, que conocimientos aprendidos en el curso considera relevantes para aplicar en tu puesto de trabajo	
Que mejorarías en el curso	





# Planificación y Gestión de la Carrera

## La Capacitación puede contribuir:

- La reducción de la rotación externa de personal
- Al desarrollo de la rotación interna, mediante el establecimiento de líneas de carrera y planes de sucesión, las cuales resultan siendo guías para el diagnóstico.

# Tendencias en Capacitación



El aprendizaje como estrategia empresarial



El e-learning



La capacitación como consultoría del desempeño



Valor al estilo Coaching



El papel del especialista en capacitación se está modificando

# Tendencias en Capacitación



Enfocarse en identificar y explorar capacidades distintivas



Desarrollar sistemas que multipliquen el talento



Desarrollar una cultura de innovación, aprendizaje y excelencia



Aumentar la densidad de las relaciones internas

# Indicadores de Gestión de Capacitación

- Necesidades de Capacitación

$$\% \text{ TcNC} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores con necesidades de capacitación}}{\text{N}^\circ \text{ de total de trabajadores}} \times 100$$

- Inversión en Capacitación

$$\% \text{ Inv. Capac} = \frac{\text{Inversión en Capacitación (INC)}}{\text{Ventas anuales}} \times 100$$

- Cumplimiento de la Capacitación

$$\% \text{ Cump Capac} = \frac{\text{N}^\circ \text{ programas ejecutados}}{\text{N}^\circ \text{ programas programados}} \times 100$$

# Indicadores de Gestión de Capacitación

- Costo de la Hora de Capacitación

$$\text{Costo Hora de Capacitación} = \frac{\text{Total Presupuesto de Capacitación Ejecutado del periodo}}{\text{N° de total de Horas de Capacitación del periodo}} \times 100$$