



# CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAS

Lic. Adm. Mg. Anelí Mostacero Díaz

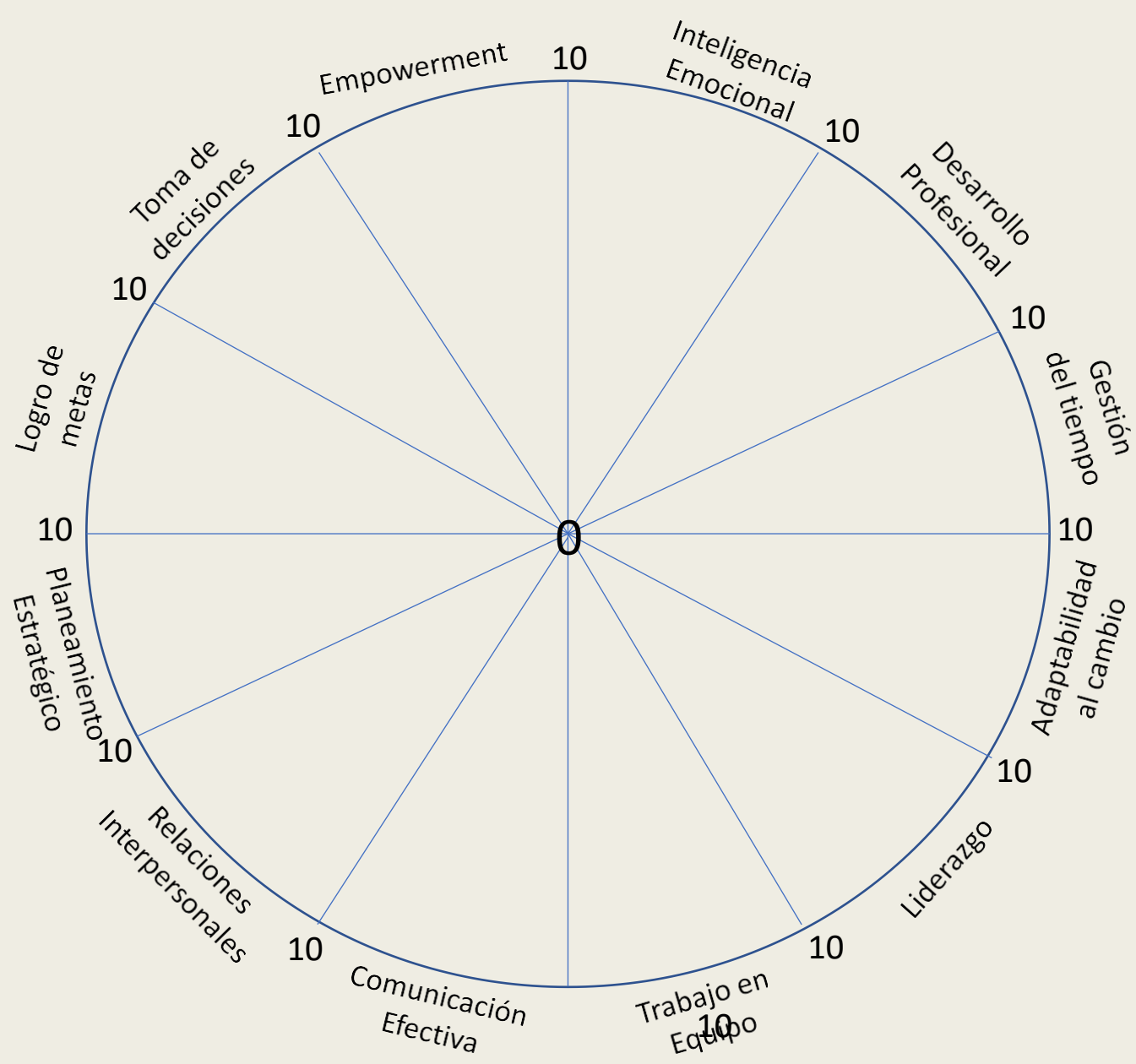
# ✓ Entrenando, capacitando y formando por competencias: Habilidades Humanas



# Gestión de Desempeño

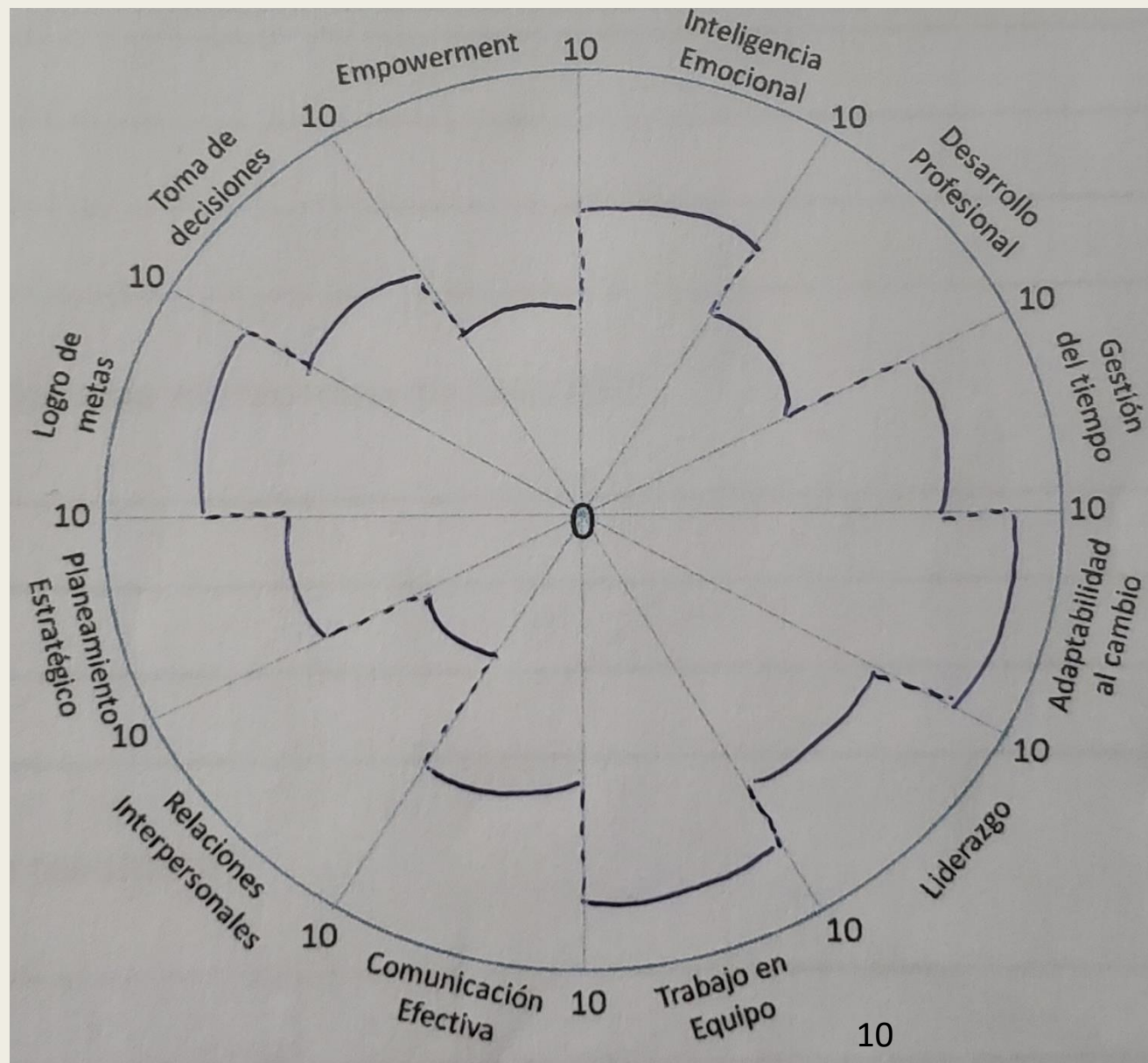
Nombre de la competencia	A	B	C	D	NO Desarrollada
<b>Competencias cardinales</b>					
Orientación al cliente interno y externo		X			
Orientación a los resultados			X		
Calidad del trabajo		X			
Ética	X				
<b>Competencias específicas-funcionales</b>					
Liderazgo		X			
Conocimiento de negocio y manejo de relaciones			X		
Capacidad de planificación y organización		X			
<b>Competencias específicas</b>					
Comunicación/ Capacidad para entender a los demás		X			
Habilidad/ pensamiento analítico/ conceptual		X			
Adaptabilidad – flexibilidad		X			
Negociación		X			
Iniciativa – autonomía			X		





## Actividad

### Rueda de habilidades de un líder

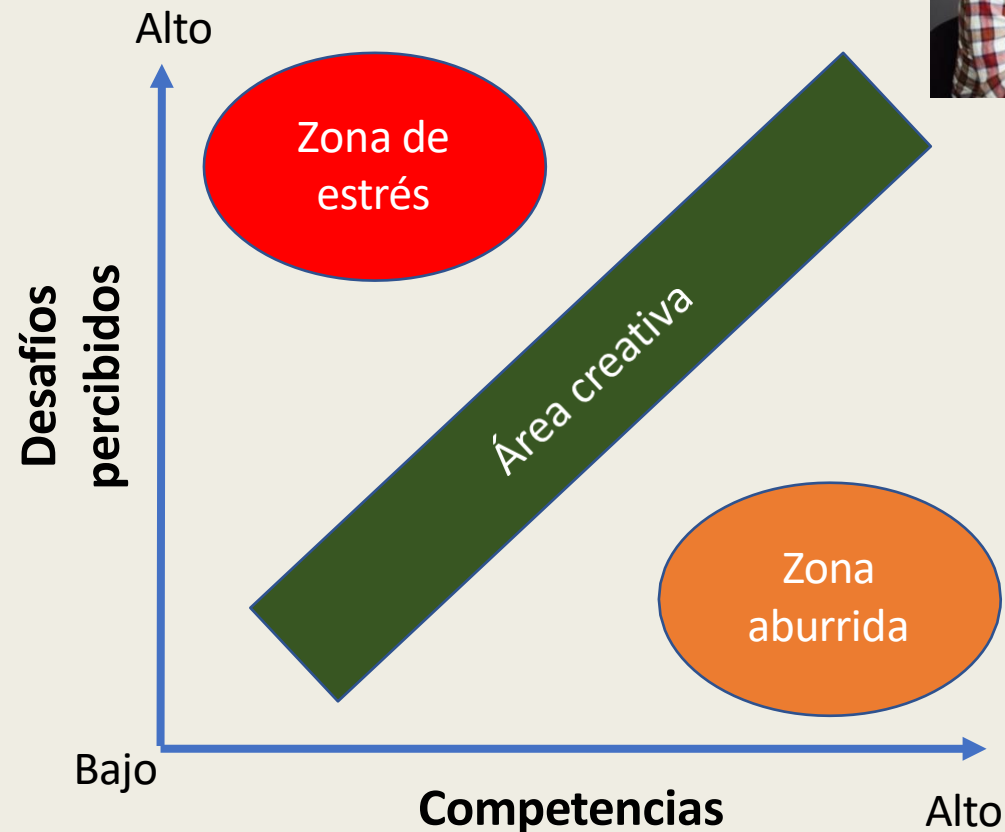


**TRAINING**  
**COACHING**  
**MENTORING**

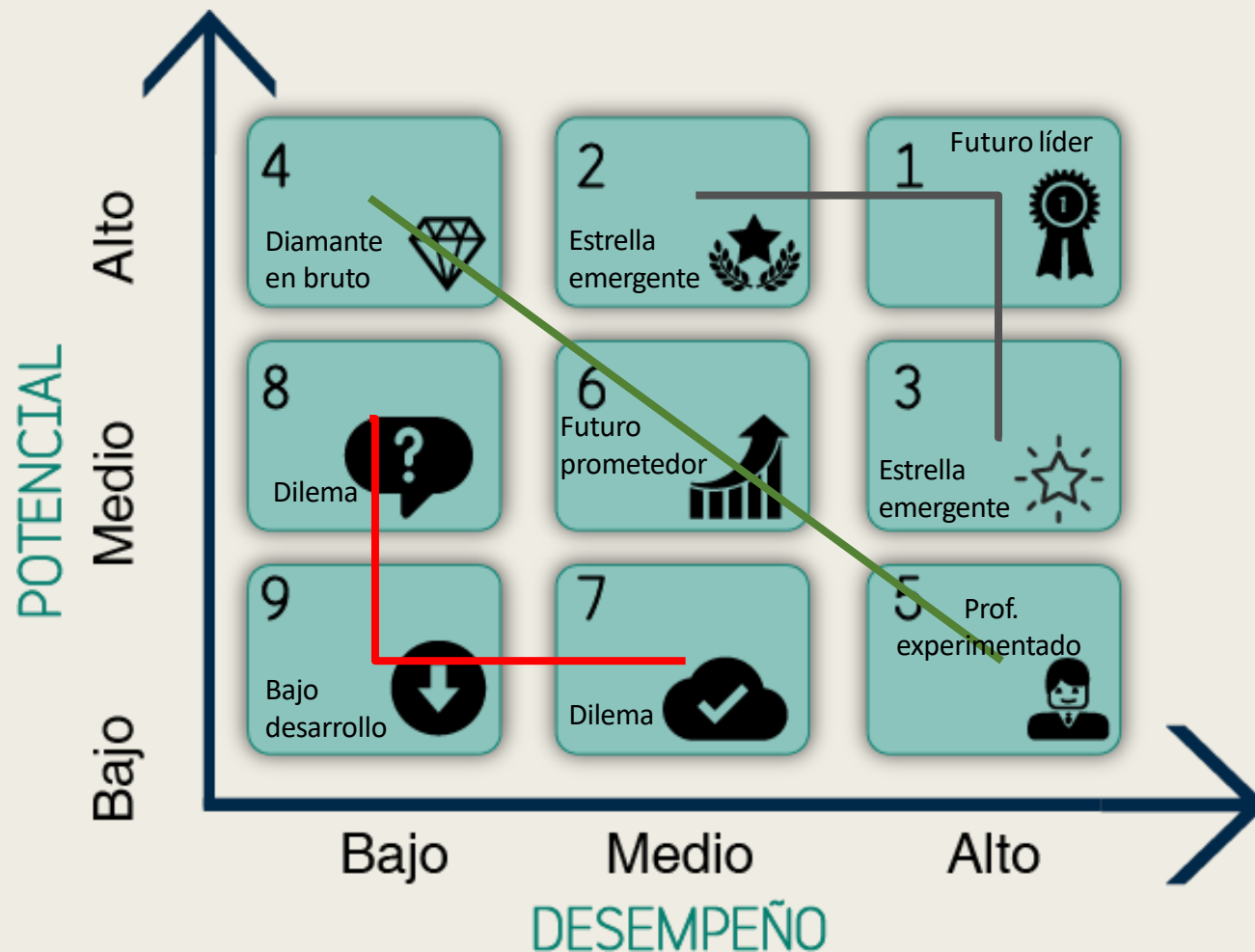
## Actividad

### Rueda de habilidades de un líder

# Desafiar y desarrollar al Equipo de Alto Rendimiento



# Matriz de Gestión del Talento - 9 Cajas (Nine Box)



## Actividad

Desarrolla tu matriz de gestión del talento

# Resultado

- Al finalizar la sesión el estudiante, presenta grupalmente el plan de capacitación, incluyendo presupuesto, para la empresa donde realizará su trabajo final.



# CAPACITACIÓN

## Definición

Proceso de enseñanza-aprendizaje; es un proceso de cambio dirigido a objetivos predeterminados que modela la conducta del personal. El aprendizaje es cambio; si no hay cambio, no hay aprendizaje.

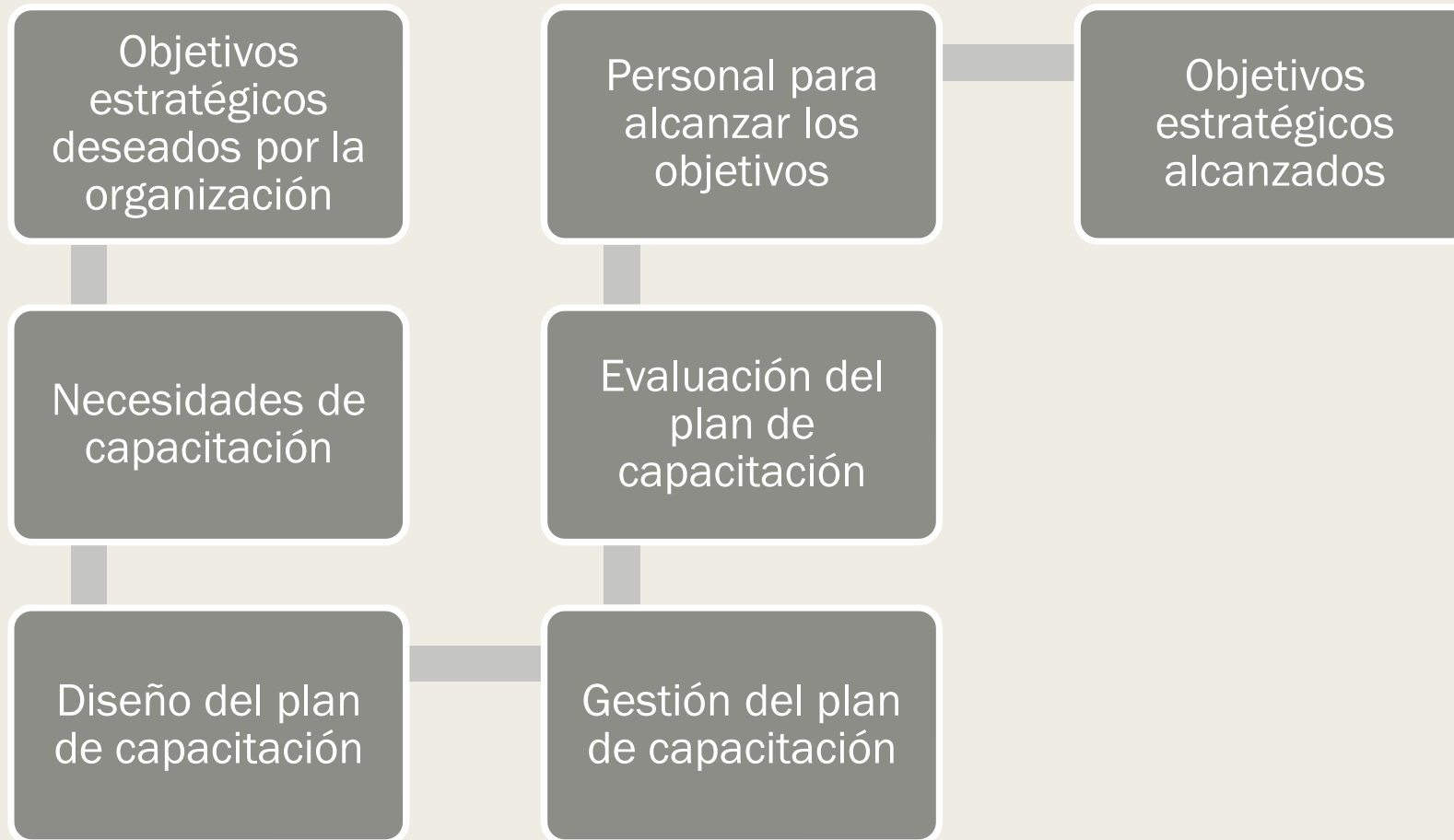
- Proceso sistemático- produce aprendizaje.
- Mejorar desempeño-crea valor
- Inversión rentable si previene, reduce o soluciona un problema.

# Objetivos de la capacitación.

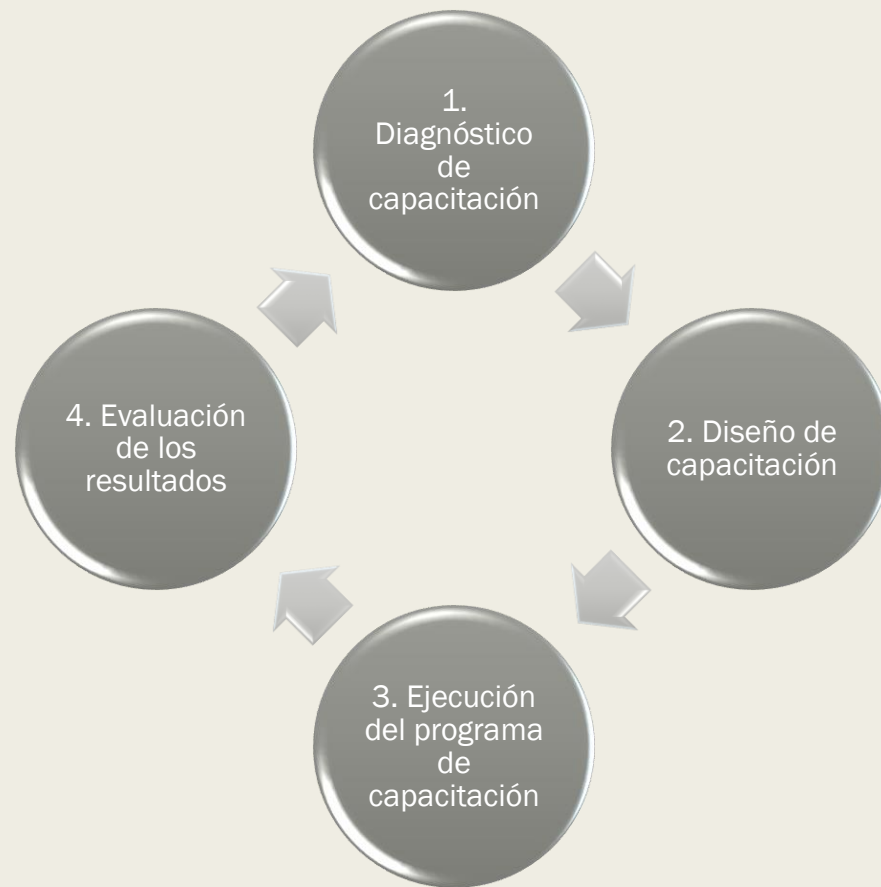
- Actualizar y brindar conocimientos nuevos.
- Desarrollar competencias.
- Preparar al trabajador para la ejecución de tareas.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo personal continuo.
- Cambiar la actitud de las personas.

La capacitación orientada a objetivos y estrategias de la organización desarrollando competencias esenciales para el desempeño de los puestos y el desarrollo de la organización.

# La capacitación y su papel.



# Fases del proceso de capacitación



# Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). Identificar las necesidades de capacitación, carencias profesional y actitudinal, focalizar en aspectos importantes y urgentes

## ¿Qué es el DNC?

- Proceso que permite conocer las deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes para una tarea.
- Base para el plan de capacitación.
- Estrategia para sintetizar la capacitación.
- Proceso para concientizar a los supervisores y personal sobre sus áreas de oportunidad.
- Base de calidad.

## ¿Qué no es el DNC?

- Peticiones para resolver conflictos.
- Una lista de cursos o eventos a desarrollar.
- Instrumento para manipular al personal.
- Manifestación de la ineptitud del personal.
- La garantía del éxito de capacitación.

# Inventario de necesidades de capacitación.

Se puede realizar a través de varios métodos.

- A) Análisis organizacional.
- B) Análisis de recursos humanos.
- C) Adecuación persona – puesto ( evaluación de desempeño).
- D) Diagnóstico de necesidades de capacitación por problemas.

## A) ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Consiste en determinar en donde debe hacer énfasis la capacitación.  
Debe verificar factores: planes, fuerza laboral, clima laboral.

- La encuesta a gerentes de área:
- Visión, misión y objetivos estratégicos.
- Cambios experimentados.
- Capacitación a implementar en áreas.
- Programas actuales de capacitación
- Objetivos de capacitación
- Áreas de capacitación.
- Importancia en temas de capacitación
- Programas de capacitación ( temas, justificación, personas, prioridad)

## B) Análisis de recursos humanos.

- Saber si la organización cuenta con el personal suficientemente capacitado para responder a las necesidades. Detectar competencias.
- Se realiza mediante la obtención de información en base de datos:
  - *Número de RR.HH existente.*
  - *Datos biográficos y profesionales.*
  - *Resultados de evaluación de desempeño*
  - *Clima laboral.*



## C) Adecuación persona puesto.

- Este análisis permite conocer de manera específica los casos individuales en donde la comparación entre el perfil actual y el deseado muestra una brecha que puede ser subsanada a través del programa de capacitación.
- Considerar competencias básicas del puesto de trabajo y que figuran en el perfil así como las calificaciones obtenidas por el evaluado en cada competencia.

## D) Diagnóstico de necesidades de capacitación por problemas.

- Además de los métodos mencionados anteriormente existen problemas que sirven como indicadores de necesidades actuales de la organización, tales como:
- Problemas de producción: Baja calidad en la producción, exceso de errores y desperdicios.
- Problemas personales: Relaciones deficientes en el personal, mala atención al cliente, poco interés en el trabajo. Etc.

Para este método se pueden utilizar, encuestas abiertas, cerradas, entrevistas semiestructuradas, lluvia de ideas.

# ELABORACIÓN DEL DNC

La recolección de la información debe ser levantada utilizando una o más de las técnicas mencionadas anteriormente. Mas completa la información más certero será el diagnóstico elaborado.

El DNC consiste en una descripción de la situación actual de la organización respecto a la capacitación, señalando los ejes temáticos en donde debería orientarse los planes de capacitación.

El DNC debe ser revisado y validado por la alta dirección a fin de recoger sus impresiones y opiniones.

# DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN						
EMPRESA: <b>SERPOST S. A</b>						
DEPARTAMENTO O ÁREA: <b>ADMINISTRACIÓN</b>						
SITUACIÓN O PROBLEMA DETECTADO	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN DETECTADA	PERSONAS O GRUPOS A CAPACITAR	COMPETENCIAS QUE SE REQUIEREN DESARROLLAR	PRIORIDAD	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES O COMENTARIOS
Desconocimiento de los documentos de gestión de la empresa	Conocer a profundidad el contenido del reglamento de trabajo (RIT) y manual de funciones (MOF)	Administrador y personal.	Compromiso.	Media.	2 horas	
Falta de planeación y programación para capacitar a sus empleados	Elaborar y aplicar cronograma de actividades de capacitación	Administrador	Capacidad de planificación y organización	Media.	2 horas	
Falta de capacidad para motivar a sus empleados	Motivación organizacional	Administrador	Liderazgo y comunicación	Media.	2 horas	
Elaborado por: Alumnos de Administración del quinto ciclo.		Cargo: <b>ADMINISTRADOR</b>				Firma:
Fecha: 29/07/2019						

## DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

SITUACIÓN O PROBLEMA DETECTADO	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN DETECTADA	PERSONAS O GRUPOS A CAPACITAR	COMPETENCIAS QUE SE REQUIEREN DESARROLLAR	PRIORIDAD	TIEMPO ESTIMADO	OBSERVACIONES O COMENTARIOS
<p>Dificultad para aplicar el conocimiento en la práctica</p> <p>OFICCE AVANZADO (EXCEL)</p> <p>ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO</p> <p>Liderazgo y trabajo en equipo</p> <p>Técnicas motivacionales / estudio</p> <p>habilidades blandas</p> <p>Comunicación</p> <p>Finanzas para negocios</p>	<p>Dominar las aplicaciones de E.A.P. Administración</p>	<p>Estudiantes de E.A.P. Administración</p>	<p>HABILIDADES EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN ENTORNO GOOGLE</p>	<p>ALTA</p>	<p>10 HORAS</p>	<p>EQUIPOS QUE SOPORTE N ESTAS APLICACIONES Internet.</p>

## **DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Después de diagnosticar y localizar las necesidades de capacitación de cada área la información se consolida y se elabora un plan anual general en función de las necesidades estratégicas de la organización y el plan del área de capacitación.

El diseño del plan de capacitación consiste en la planeación de las acciones mediante un programa integrado y cohesionado compuesto por siete componentes básicos.

¿Quién debe capacitarse?

- De acuerdo a la evaluación del desempeño, cambios globales.

¿En qué capacitar?

- Asunto o contenido de capacitación.

¿Quién debe capacitar?

- Capacitadores.

Dónde  
capacitar

- Local interno o externo de la organización. Entorno Virtual

Cuándo  
capacitar

- Época, horario de capacitación.

Para qué  
capacitar

- Objetivos de capacitación y justificación empresarial.



¿Cómo  
capacitar?

- Métodos de capacitación o recursos instruccionales

# Plan anual de capacitación

### **7.3.2. PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN-PUESTO: ADMINISTRADOR Y TODO EL PERSONAL(OPERADORES)**

Nivel	Grupos	Participantes	Cargo	Área	Temas especiales	Instalación empresarial	Objetivos operativos	Medida de la evaluación de capacidad	Capacitación		Técnica	Duración estimada	Año												Inversión estimada						
									Int.	Ext.			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre							
General	Grupo 1	En las instalaciones de la Oficina de Serpost S.A.	Administrador	Sede Cajamarca	Conocer a profundidad el contenido del reglamento de trabajo (RIT) y manual de funciones (MOF)	Desconocimiento de los documentos de gestión de la empresa	Implementar accesibilidad de RIT, MOF	Evaluación Escrita y Práctica (Muestreo)	*		Presentación	1:00h horas	1			1		1		1						S/. 700					
					Elaborar y aplicar cronograma de actividades de capacitación	Falta de planeación y programación para capacitar a sus empleados	Realizar debidamente capacitaciones				Talleres	1:00 horas														S/. 700					
					Motivación organizacional	Falta de capacidad para motivar a sus empleados	Realizar Técnicas Motivacionales				Talleres	1:00 horas															S/. 700				
Grupos Ocupacionales	Administrador	En las instalaciones de la Oficina de Serpost S.A.	Administrador	Administración	Conocer a profundidad el contenido del reglamento de trabajo (RIT) y manual de funciones (MOF)	Desconocimiento de los documentos de gestión de la empresa	Implementar accesibilidad de RIT, MOF	Aplicación en el trabajo	*		Taller	1:00 horas	1			1					1					S/. 700					
					Elaborar y aplicar cronograma de actividades de capacitación	Falta de planeación y programación para capacitar a sus empleados	Realizar debidamente capacitaciones				Taller	1:00 horas	-		-		-									S/. 700					
					Motivación organizacional	Falta de capacidad para motivar a sus empleados	Realizar Técnicas Motivacionales				Taller	1:00 horas															S/. 700				
Áreas Funcionales	Oficina de Administrado	Administrador Postal	Segundo <del>Cajamarca</del>	Administración	Temas Nuevos	Nuevos procedimientos de manejo de Documentaciones y Manejo de motivación al personal	Conocimiento de los procedimientos	Evaluación	*		Presentación	2 horas	1			1		1			1					S/. 900					
													-		-		-		-		-										
Jerarquía	Administradores	Abner Muñoz Mendoza	Capacitadores	Operaciones	Mapa de RIT, MOF	Herramientas Básicas para Motivar al sus Colaboradores	Aplicación de Herramientas	Evaluación de desempeño	*		Curso Taller	12 horas	1			1		1			1					S/. 900					
		Fabrizio Salazar																													
Individual		Aliaga Zegama Carlota	Operadora	<del>Operadora</del>	Técnicas de RIT, MOF	Desarrollo Profesional	Desarrollo y Control	Evaluación de <del>Desempeño</del>	*		Taller	4 Meses	1			1		1			1					S/. 2000					
		<del>Cajamarca</del>	Cajera	<del>Operadora</del>	Técnicas de RIT, MOF	Mejorar Desempeño	Conocimientos Básicos	Evaluación en el trabajo	*		Taller	4 Meses	-			-		-		-		-									
		<del>Chinche</del>	Operadora	<del>Operadora</del>	Técnicas de RIT, MOF	Mejorar Desempeño	Conocimientos Básicos	Evaluación en el trabajo	*		Taller	4 Meses	-			-		-		-		-									
		<del>Gladys</del>	Cartero	<del>Operadora</del>	Técnicas de RIT, MOF	Mejorar Desempeño	Conocimientos Básicos	Evaluación en el trabajo	*		Taller	4 Meses	-			-		-		-		-									
TOTAL																											S/. 8.000				

# EJEMPLO DE PLAN DE CACITACIÓN PARA CONSTRUCTORA ( 2 PUESTOS)

NIVEL	GRUPO	PARTICIPANTES	GARGO	AREA SECCIÓN SEDE	TEMA A CAPACITAR	JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL	OBJETIVO (S) OPERATIVOS A ALCANZAR	MEDIDA DE LA EVALUACION DE LA		TÉCNICA	DURACIÓN ESTIMADA	AÑO												INVERSION ESTIMADA
								INTERNA	EXTERN A			ENE	FE B	MA R	ABRI	MAY	JUN	JUL	AG O	SEP	OCT	NOV	DIC	
OPERATIVO	MECÁNICO	JOSÉ CUEVA	MECANICO	MECÁNICA	GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS PREVENTIVOS	MEJORAMIENTO DE GESTIÓN	APLICACIÓN EN EL TRABAJO	X		SEMINARIO	CUATRO SEMANAS							X						S/ 880,00
	ASISTENTE DE GERENCIA	MARLENY GALLARDO	ASISTENTE DE GERENCIA	GERENCIA GENERAL	REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS Y ORGANIZACIÓN DE REUNIONES Y EVENTOS	NUEVAS RESPONSABILIDA DES	APLICACIÓN EN EL TRABAJO	X		SEMINARIO CURSO	CUATRO SEMANAS							X						S/ 240,00

# Implementación y conducción del plan de capacitación

- A) Técnicas de capacitación.
  - Escoger en relación a los objetivos.
  - Tipo de contenido conceptual, procedimental, y actitudinal.
  - El aprendizaje se vuelve una experiencia motivadora cuando la técnica propicia el involucramiento emocional.
  - Actividades tipo colaborativo- aprendizaje significativo
- a) Conferencias
  - b) Capacitación en el puesto.

Método de simulación programada.

Estudio de casos

Discusiones grupales

Juego de roles

Instrucción

E-learning

Audiovisuales

## B) DISEÑO DE LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN

- Diseñado cuidadosamente
- Lograr aprendizaje significativo
- Métodos de capacitación combinados
- Definir objetivos a lograr en cada segmento de tiempo.
- Materiales y equipos
- Esquema de capacitación

# Evaluación del programa de capacitación

- Comprobar eficiencia
- Verificar si la capacitación cumplió sus objetivos y los organizacionales
- Retorno razonable

Nivel 1 Reacción: Percepción, después de la experiencia de aprendizaje Incluye evaluación de :

Los instructores

El material

Contenido

Metodología

Calidad y utilización de medios

Nivel 2: Aprendizaje: Medición de aprendizaje de contenidos. Al finalizar el curso .

Nivel 3: Transferencia: Evaluar conocimientos, habilidades y actitudes que se han enseñado.

Indicador de desempeño en el lugar de trabajo

Observación de la aplicación

Entrevistas con gerentes

Análisis del entorno

Nivel 4: Impacto en la organización : cuanto la capacitación a contribuido al incremento de la productividad, mayor nivel de satisfacción del personal, satisfacción del cliente, plan estratégico.

# Indicadores para medir el impacto en una organización.

- A) Costo por persona formada.
- B) Costo por hora de persona formada.
- C) Medición del cambio
- Conocimientos
  - *Aptitudes*
  - *Actitudes*



# GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

- Proceso estratégico capaz de generar valor
- Establecimiento de políticas y procedimientos
- El procedimiento
  - *Elaboración del DNC.*
  - *Elaboración del plan anual de capacitación.*
  - *Programación de actividades de capacitación*
  - *Organización de eventos de capacitación*
  - *Designación de participantes*
  - *Solicitar la participación a un evento de capacitación*
  - *Aprobación de solicitudes de capacitación*
  - *Contratos de financiamiento*
  - *Capacitación externa e interna*
  - *Procedimiento en caso de capacitación externa e interna*
  - *Evaluación de la capacitación.*
  - *Revisar.*