

Capacitación y desarrollo personal

Guía general de estudios de la asignatura

Modalidad de Educación a Distancia

Tecnología Superior en "Gestión del Talento Humano"



Autor:
Mgt. Saúl Pérez A.

Periodo académico
octubre 2023 - marzo 2024

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Capacitación y desarrollo personal

Guía general de estudios de la asignatura

© Mgt. Saúl Pérez A.

ISBN: 978-9942-672-39-1

Edición: Julio 2024

Texto digital proporcionado por el autor.

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin autorización escrita del autor.

TALLPA Publicidad Impresa - 2540 662 - 09 9561 4887
Quito - Ecuador



PRÓLOGO

Ha sido y es objetivo fundamental del instituto utilizar herramientas esenciales para que nuestros estudiantes logren alcanzar una formación integral. Bajo esta consideración ponemos a disposición estas guías de estudio que posibilitarán, sin duda, puedan organizarse para comprender el contenido de las diferentes asignaturas.

Estas guías han sido creadas por un equipo de profesionales altamente capacitados en cada asignatura, con el objetivo de convertir su proceso de aprendizaje en una experiencia enriquecedora.

Nuestros docentes han recopilado información, han sintetizado temas, organizado conceptos y aspectos relevantes para que cada guía se presente cuidadosamente elaborada para responder a la realidad actual, con contenidos actualizados y a la vanguardia del conocimiento. La didáctica empleada facilitará la comprensión y aprendizaje de cada tema, permitiéndoles avanzar de manera efectiva en su formación profesional. En la elaboración de estas guías se denota el compromiso del instituto para lograr el éxito académico.

La diagramación de estas guías ha sido pensada para ser clara y atractiva, transmitiendo los conocimientos de manera amena y accesible. Queremos que nuestros estudiantes disfruten del proceso de aprendizaje encontrando en cada página una herramienta útil que les motive a salir adelante en su camino educativo.

Estimados estudiantes: Les deseamos éxito en su recorrido académico, que el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha estará siempre pendiente por vuestro éxito educativo.

Dr. Edgar Espinosa. MSc.
RECTOR ISTP-U

ÍNDICE

ÍNDICE	2
Presentación de la asignatura.....	5
1.1. Competencias específicas de la asignatura para la carrera.....	8
2. Metodología de aprendizaje.....	10
2.1. Orientaciones generales de estudio.....	11
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	13
Resultado de aprendizaje.....	13
CAPITULO 1: LA CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HU- MANO	16
1. Generalidades sobre la capacitación, formación y el desarrollo.....	16
1.1. Definiciones.....	17
1.1.1. Capacitación.....	17
1.1.2 Formación.....	18
1.2. Finalidad del proceso de capacitación, formación y desarrollo.....	21
1.3. Tipos de preparación para el Talento Humano.....	24
1.4. Causas que originan la necesidad de capacitación, formación y desarro- llo.....	25
1.5 Determinación de la necesidades formativas.....	27
1.5.1 Proceso de determinación de las necesidades formativas.....	28
Autoevaluación 1.....	31
CAPITULO 2: DISEÑO, METODOLOGÍA Y EJECUCIÓN DE PLAES DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO	36
2. Plan de formación del personal.....	36
2.1 ¿Qué es el plan de formación del personal?.....	36
2.2. Objetivos del plan de formación del personal.....	38
2.3. Fases del plan de formación del personal.....	39
2.4. Técnicas de formación en la organización.....	43
2.4.1. Técnicas de formación orientadas hacia el contenido.....	44
2.4.2. Técnicas de formación orientadas al proceso.....	45
2.4.3. Técnicas de formación mixtas.....	46
2.5. Instrumentos de formación en la organización.....	47
2.6. Métodos de formación en la organización.....	49
Autoevaluación 2.....	54
CAPITULO 3: CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS PLANES DE CAPACTICACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO	59
3.1. Fase de control.....	59



3.2. Evaluación de los resultados del plan de formación.....	67
3.3. Indicadores de gestión para evaluar el plan de formación....	69
3.4. Informe final de la evaluación de los resultados.....	73
Autoevaluación 3.....	76
CAPITULO 4: PLANIFICACIÓN DE CARRERA.....	82
4.1. Introducción.....	82
4.2. Definición.....	83
4.2.1. ¿Qué es la carrera profesional en una organización?.....	83
4.2.2. ¿Qué tipos de planes de carrera existen?.....	84
4.2.3. ¿Cuáles son los elementos imprescindibles de un plan de carrera?.....	86
4.3. Objetivos del plan de carrera.....	87
4.4. Etapas.....	90
3. Realizar evaluaciones de desempeño.....	92
Nota. La imagen muestra una analogía en donde se muestran tres niveles de evaluación mediante estrellas y expresiones.....	93
4. Identificar los perfiles y talentos con los que cuenta la organización.....	93
Nota. La imagen muestra una analogía en donde se agrupan a las personas por sus distintas habilidades y niveles.....	94
5. Implementar métodos de formación.....	94
Nota. La imagen muestra distintas maneras de desarrollar una formación, así puede ser: virtual, presencial, coaching o seminario....	95
6. Lanzar el plan y comunicarlo.....	95
Autoevaluación 1.....	96
SOLUCIONARIO.....	101

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Imagen sobre la capacitación para el manejo de una máquina envasadora.....	17
Imagen 2: Imagen sobre la formación de una persona en alguna ingeniería.....	18
Imagen 3: Imagen abstracta persona, libros y crecimiento, desarrollo personal y profesional.....	20
Imagen 4: Imagen de persona que no conoce o no sabe cómo hacer alguna actividad.....	26



Imagen 5: El momento de la identificación de las necesidades formativas.....	27
Imagen 6: Plan de formación de empresa: ¿Cómo podemos crearlo?.....	37
Imagen 7 Control del plan de formación de empresa.....	60
Imagen 8 Pruebas.....	65
Imagen 9 El plan de carrera.....	83
Imagen 10 Crear un organigrama de puestos de trabajo y definir los roles.....	91
Imagen 11 Construir perfiles de puestos de trabajo.....	92
Imagen 12 Evaluaciones de desempeño.....	93
Imagen 13 Identificar los perfiles y talentos.....	94
Imagen 14 Implementar métodos de formación.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Habilidades necesarias para ser competente en el siglo XXI.....	23
Figura 2 Cuadro de la diversidad básica de la preparación.....	24
Figura 3 Proceso de determinación de las necesidades formativas.....	28
Figura 4 Objetivos del plan de formación del personal de una organización..	38
Figura 5 Fases del plan de formación del personal.....	40
Figura 6 Técnicas de formación en la organización.....	46
Figura 7 Instrumentos de formación en la organización.....	47
Figura 8 Octárisis: Principios de la gamificación–jugar para competir mejor..	53
Figura 9 Ciclo del control de la capacitación, formación y desarrollo.....	62
Figura 10 Aspectos clave que se evalúan del plan de formación.....	69
Figura 11 Elementos del plan de carrera.....	87
Figura 12 Pasos para implementar un plan de carrera.....	90





1. Presentación de la asignatura

Con el fin de generar habilidades y conocimientos en la tecnología de: Gestión del Talento Humano, el Instituto Tecnológico Universitario HCPP ha incorporado el módulo de Capacitación y desarrollo personal, el mismo que se impartirá en el cuarto nivel y tendrá una duración de 8 semanas de trabajo distribuidos en 30 horas en contacto con el docente, además del trabajo autónomo 30 horas y de la actividad de investigación y experimentación con 32 horas.

¡Bienvenidos a la asignatura de Capacitación, Formación y Desarrollo! En este emocionante curso, exploraremos los fundamentos y las prácticas clave para potenciar el crecimiento tanto personal como profesional en el ámbito laboral contemporáneo.



En un mundo en constante cambio, donde las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez más exigentes, la capacidad de aprender, adaptarse y mejorar continuamente se ha vuelto crucial para el éxito y la competitividad. Es aquí donde entra en juego la importancia de la capacitación, la formación y el desarrollo.

¿Qué podemos esperar aprender en esta asignatura?

Comprender la importancia de la capacitación: Exploraremos cómo la capacitación adecuada y enfocada en el desarrollo de habilidades específicas puede mejorar significativamente la eficiencia y la efectividad de los equipos de trabajo.

Explorar la formación integral: Analizaremos cómo la formación no solo se concentra en habilidades técnicas, sino también en el desarrollo personal y competencias transversales, como el liderazgo, la comunicación y la resolución de problemas.

Abordar el desarrollo humano: Profundizaremos en el concepto de desarrollo humano y cómo este proceso continuo de crecimiento y autodescubrimiento contribuye al bienestar individual y al éxito organizacional.

Identificar enfoques y estrategias de aprendizaje: Analizaremos diferentes metodologías y técnicas de enseñanza que facilitan el proceso de aprendizaje y maximizan la retención del conocimiento.

Aplicar la teoría a la práctica: Veremos casos de estudio y ejemplos reales para comprender cómo la capacitación, formación y desarrollo se integran en diversos entornos laborales y cómo impactan en el rendimiento organizacional.



Evaluar la efectividad: Aprenderemos a medir y evaluar el éxito de los programas de capacitación y formación, así como su impacto en el desarrollo de los empleados y en el logro de los objetivos empresariales.

Nuestro objetivo es que, al finalizar esta asignatura, cada estudiante adquiera una visión integral de cómo la capacitación, la formación y el desarrollo pueden ser catalizadores para alcanzar la excelencia tanto en el ámbito personal como en el profesional.

A lo largo del curso, se fomentará la participación activa y el intercambio de ideas entre los estudiantes para enriquecer el proceso de aprendizaje. También se realizarán actividades prácticas y proyectos que les permitirán aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en situaciones del mundo real.

En esta guía encontramos cuatro unidades así, en la **primera unidad** se hace referencia a la formación de los recursos humanos, en donde se puntualizará sobre los conceptos, finalidad, tipos, causas que originan la necesidad de capacitación, formación y desarrollo (cfd), políticas de cfd, y determinación de las necesidades de cfd.

En la **segunda unidad** se trabajará sobre el diseño, metodología y ejecución de los planes de cfd, teniendo en cuenta aspectos como: el plan de cfd, las fases y su contenido, la información y publicidad y las técnicas, instrumentos y métodos de cfd.

Con relación a la **tercera unidad** el control y evaluación de los resultados, se abordará temas relacionados a la fase de control y la evaluación.



Finalmente, en la **cuarta unidad** la planificación de carreras se podrá encontrar información relacionada a los distintos conceptos acerca de la introducción, definición, objetivos, etapas, control y seguimiento de dicha planificación.

Cabe resaltar que a lo largo y al finalizar cada unidad de estudio y con la finalidad de propiciar un aprendizaje significativo, se incluyen actividades recomendadas; autoevaluación; y, la aplicación de un caso práctico, lo que sin lugar a dudas coadyuvará en la formación y desarrollo de habilidades del futuro tecnólogo.

Con este preámbulo invito a los estudiantes a insertarse en el interesante y desafiante estudio de la capacitación, formación y desarrollo del talento humano. Estamos entusiasmados por embarcarnos juntos en este viaje de aprendizaje y crecimiento. ¡Prepárense para descubrir nuevas perspectivas, adquirir herramientas valiosas y desarrollar habilidades que los acompañarán a lo largo de sus carreras profesionales y vidas! ¡Adelante!

1.1. Competencias específicas de la asignatura para la carrera

Diseñar programas de capacitación: Los estudiantes adquirirán habilidades para analizar las necesidades de capacitación, establecer objetivos claros y diseñar programas efectivos que se ajusten a las demandas del entorno laboral.

Identificar métodos de enseñanza y aprendizaje: Los estudiantes conocerán diferentes enfoques pedagógicos y estrategias de enseñanza, así como técnicas para facilitar el aprendizaje efectivo y significativo.

Evaluar la efectividad de la capacitación: Los estudiantes aprenderán a aplicar técnicas de evaluación para medir el impacto de los



programas de capacitación y determinar su eficacia en términos de mejora del rendimiento y productividad.

Desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación: Los estudiantes mejorarán sus habilidades de comunicación para facilitar la transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades en otros.

Comprender la importancia del desarrollo personal: Los estudiantes explorarán el concepto de desarrollo humano y su influencia en el crecimiento personal y profesional, fomentando una mentalidad de aprendizaje continuo.

Aplicar teorías de aprendizaje: Los estudiantes serán capaces de relacionar diferentes teorías del aprendizaje con la práctica en contextos educativos y de desarrollo de habilidades.

Adaptarse al cambio y la innovación: Los estudiantes desarrollarán la capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y laborales, así como a las nuevas tendencias en capacitación y formación.

Desarrollar programas de formación integral: Los estudiantes comprenderán cómo diseñar y ofrecer programas de formación que aborden no solo habilidades técnicas, sino también competencias blandas y desarrollo personal.

Fomentar un ambiente de aprendizaje positivo: Los estudiantes adquirirán habilidades para crear un ambiente de aprendizaje motivador, inclusivo y que promueva la participación activa de los participantes.



Integrar tecnología en la formación y desarrollo: Los estudiantes explorarán el uso de herramientas tecnológicas para facilitar la formación y el desarrollo de habilidades en entornos digitales.

2. Metodología de aprendizaje

Los métodos y técnicas que se utilizarán para el proceso de enseñanza – aprendizaje son los siguientes:

- **Las actividades dinámicas y resolución de ejercicios** los cuales generen un vínculo teórico – práctico y facilitarán su entendimiento y aplicación de los conceptos.
- **El aprendizaje basado en proyectos** el mismo que le permitirá ganar conocimientos y capacidades por medio de la generación de proyectos, los mismos que aportarán a la solución de dificultades cotidianas.
- **Manejo del aprendizaje colaborativo** el cual permitirá la agrupación de los estudiantes a fin de impactar de forma positiva el entendimiento y su aprendizaje.
- **Utilización de la gamificación** será de suma importancia con el propósito de lograr la integración de mecanismos y actividades lúdicas físicas o incluso virtuales, con el fin de aumentar la motivación, la concentración, el arrojo, la unión, la lealtad y demás valores auténticos y comunes a todas las actividades.
- **Uso del aprendizaje basado en el pensamiento** permitirá que el docente este en capacidad de contextualizar, examinar, relacionar, dis-



cutir, transformar información en conocimiento y elaborar capacidades que trasciendan la memorización.

- Por último, los **estudios de caso**, los mismos que representan situaciones verdaderas que le posibilitarán el desarrollo de destrezas en la evaluación y en la toma de decisiones.

Todas estas metodologías facilitan la generación de evaluaciones integrales de la gestión administrativa de una entidad económica social, de forma que el proceso enseñanza – aprendizaje sea suministrado.

2.1. Orientaciones generales de estudio

Estimado estudiante el presente espacio tiene como propósito suministrarle orientaciones generales para la identificación y fundamentación de los elementos y conceptos centrales del módulo; de ahí que es necesario considerar los siguientes lineamientos:

- Genere un plan de trabajo que le permita organizar su estudio de forma progresiva e integral.

- Lea de manera comprensiva y con criterio la guía, así como el texto básico.

- Complemente su estudio con el uso adecuado de fuentes bibliográficas y electrónicas, recuerde que el plagio está penalizado y es considerado un acto negativo.

- Elija y prefiera un ambiente social, físico y psicológico adecuado al momento de llevar a cabo las tareas y actividades que le fomen-



ten el aprendizaje experimental y autónomo.

- Prefiera un espacio iluminado y libre de ruidos que no perturben su concentración, para de esta manera facilitar el cumplimiento de las actividades de aprendizaje.

- Mantenga a su alcance esta guía de estudio, material de estudio y de escritorio para la aplicación de técnicas de estudio que faciliten la comprensión de los contenidos.

- Abrevie la información del texto y documentos entregados, elaborando organizadores gráficos como esquemas, cuadros sinópticos, resúmenes, ideas centrales y/o principales.

- Utilice técnicas de lectura como el subrayado, resaltado, escritura al margen, fichas, etc., éstas facilitarán la identificación de ideas centrales y secundarias.

- Participe de forma permanente en el entorno virtual de aprendizaje, esto le permitirá la interacción con el docente y sus compañeros.

- Si tuviese dificultad en la comprensión de los contenidos, comuníquese de manera inmediata con su docente tutor a través de los canales proporcionados por la Institución.

Le deseo éxitos en el estudio del módulo.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje

Resultado de aprendizaje

Comprender los conceptos clave de la capacitación, formación y desarrollo en el ámbito laboral y su importancia para el crecimiento personal y el éxito organizacional.

Analizar las necesidades de capacitación en una organización y diseñar programas efectivos para abordar esas necesidades.

Evaluar la efectividad de los programas de capacitación y formación utilizando métodos de evaluación adecuados y proponer mejoras basadas en los resultados.

Desarrollar habilidades de comunicación y liderazgo para facilitar el proceso de capacitación y formación.

Integrar tecnología y recursos digitales en el diseño y entrega de programas de capacitación y formación.

Reconocer la importancia del desarrollo personal y profesional para maximizar el potencial y la efectividad en el entorno laboral.

Adaptarse a los cambios y tendencias emergentes en el campo de la capacitación, formación y desarrollo, incluidas las nuevas tecnologías y métodos de enseñanza.

Trabajar en equipo y colaborar con otros para diseñar y ejecutar



proyectos relacionados con la capacitación y desarrollo de habilidades.

Demostrar habilidades críticas de pensamiento y resolución de problemas al abordar desafíos y oportunidades relacionados con la capacitación y formación en un contexto laboral.

Estos resultados de aprendizaje están diseñados para proporcionar a los estudiantes una base sólida en los aspectos fundamentales de la capacitación, formación y desarrollo, así como las habilidades necesarias para aplicar estos conocimientos de manera efectiva en el ámbito profesional.

Introducción sobre la capacitación, formación y el desarrollo

La capacitación, formación y desarrollo personal y profesional son pilares fundamentales en el crecimiento y éxito tanto de las personas como de las organizaciones en el entorno laboral contemporáneo. En un mundo en constante cambio y evolución, la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos y competencias se ha vuelto esencial para mantenerse competitivo y adaptarse a los desafíos del mercado.

La capacitación se refiere al proceso de proporcionar a los empleados las habilidades y destrezas específicas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. A través de programas de capacitación bien diseñados, las organizaciones pueden mejorar la productividad y el rendimiento de sus equipos, al tiempo que garantizan la actualización continua de conocimientos en áreas clave.

Por otro lado, la formación se concentra en el desarrollo más am-



plio de conocimientos y habilidades que van más allá de la aplicabilidad directa en el trabajo. La formación busca fomentar el aprendizaje holístico y el crecimiento personal, lo que implica el desarrollo de competencias generales y transversales, como la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas.

Por último, el desarrollo representa un proceso continuo e integral que busca optimizar el potencial humano a nivel individual y organizacional. A través de programas de desarrollo, las personas adquieren una mayor comprensión de sí mismas, sus fortalezas y áreas de mejora, lo que les permite alcanzar un nivel más alto de competencia y autorrealización. Para las organizaciones, el desarrollo del talento es un factor clave para fomentar la creatividad, la innovación y la capacidad de adaptación al cambio constante.

En esta era de la información y la tecnología, donde la competitividad es más intensa que nunca, la capacitación, formación y desarrollo se han convertido en elementos esenciales para el éxito y la supervivencia en el mundo laboral. El aprendizaje continuo y el enfoque en el crecimiento personal y profesional son la clave para enfrentar los desafíos y oportunidades que surgen constantemente en el camino hacia la excelencia y la realización de metas individuales y organizacionales.



CAPITULO 1

LA CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO



SEMANA 1

1.- Generalidades sobre la capacitación, formación y el desarrollo

Antes de iniciar con el estudio profundo sobre este importante sub proceso de la gestión del talento humano, es importante diferenciar ampliamente sus definiciones y connotaciones tanto lingüísticas como a nivel conceptual, por ello se proponen varias definiciones tanto generales, como de varios autores relevantes y contemporáneos:



1.1.- Definiciones

1.1.1.- Capacitación:

Definición: La capacitación se refiere al proceso de adquirir conocimientos, habilidades y competencias específicas para mejorar el desempeño en un puesto de trabajo o para desarrollar nuevas habilidades necesarias en el ámbito laboral.

Imagen 1 Imagen sobre la capacitación para el manejo de una máquina envasadora



Nota. Observe como el instructor indica el uso de un tipo específico de maquinaria

Autores relevantes:

Edwin B. Flippo: Reconocido por su trabajo en Recursos Humanos, enfatizó la importancia de la capacitación para el desarrollo y crecimiento de los empleados y organizaciones.

Gary Dessler: Autor de libros sobre gestión de recursos humanos, ha tratado la capacitación como una parte esencial del desarrollo de los empleados y del logro de los objetivos organizacionales.



Autores contemporáneos:

Noe, Raymond A.: Autor de libros ampliamente utilizados en el campo de la gestión de recursos humanos, ha tratado el tema de la capacitación y desarrollo de empleados en diversas organizaciones.

Blanchard, Kenneth: Conocido por su trabajo en liderazgo y gestión, ha enfocado la capacitación desde la perspectiva de mejorar el desempeño y el compromiso de los empleados.

1.1.2 Formación:

Definición: La formación se refiere al proceso educativo más amplio que busca mejorar el conocimiento general y las habilidades de una persona, independientemente de su aplicación específica en un puesto de trabajo.

Imagen 2 Imagen sobre la formación de una persona en alguna ingeniería



Nota. La imagen muestra a una persona portando un libro y de fondo una serie de cálculos matemáticos



Autores relevantes:

Malcolm Knowles: Es conocido por su trabajo en el campo del aprendizaje de adultos y andragogía. Defendió la importancia de adaptar los enfoques educativos a las necesidades y experiencias de los adultos.

Donald Kirkpatrick: Desarrolló el modelo de evaluación de formación de cuatro niveles, que se utiliza ampliamente para medir la eficacia de la formación.

Autores contemporáneos:

Senge, Peter M.: Reconocido por su libro “La Quinta Disciplina”, enfoca la formación como parte de la creación de organizaciones que aprenden y se adaptan al cambio.

Goleman, Daniel: Conocido por su trabajo en inteligencia emocional, ha destacado la importancia de la formación en habilidades blandas y el desarrollo personal para el éxito en el ámbito laboral y la vida cotidiana.

Desarrollo:

Definición: El desarrollo se refiere al proceso continuo de crecimiento personal y profesional que busca mejorar el potencial y las capacidades de un individuo para enfrentar nuevos desafíos y responsabilidades.



Imagen 3 Imagen abstracta persona, libros y crecimiento, desarrollo personal y profesional



Nota. Se recomienda visualizar la imagen e interpretar dicha analogía

Autores relevantes:

Chris Argyris: Se centró en la importancia del aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional como una herramienta para mejorar la efectividad y la adaptación al cambio.

Abraham Maslow: Conocido por su teoría de la jerarquía de necesidades, resaltó la importancia de la autorrealización y el desarrollo personal para alcanzar el máximo potencial humano.

Autores contemporáneos:

Cooperrider, David L.: Conocido por su trabajo en el enfoque de Apreciación Inquisitiva, ha destacado el desarrollo personal y organizacional a través de un enfoque positivo y de fortalezas.

Pink, Daniel H.: Autor del libro "La sorprendente verdad sobre qué nos motiva", aboga por el desarrollo de la motivación intrínseca y la



autonomía para mejorar el desempeño y el bienestar.

Es importante señalar que los campos de capacitación, formación y desarrollo están en constante evolución, y hay muchos otros autores contemporáneos que también han realizado contribuciones significativas en estos temas. Cada autor y definición aporta una perspectiva valiosa para comprender y abordar estos aspectos cruciales del desarrollo humano y organizacional en el contexto actual.

1.2.- Finalidad del proceso de capacitación, formación y desarrollo

Actividad recomendada no calificada

Se recomienda al estudiante analizar minuciosamente los conceptos antes señalados y proceda a elaborar una tabla en donde pueda diferenciar los conceptos de capacitación, formación y desarrollo, se recomienda buscar aplicaciones gratuitas para la generación de estos objetos de aprendizaje. A continuación, se ubica enlaces en los que podrá encontrar algunas herramientas que contribuyen a este fin, no obstante, siéntanse en absoluta libertad de buscar otras opciones si fuere el caso.

<https://www.genial.ly/>

<https://www.canva.com/>

PowerPoint

Excel

La finalidad de la capacitación, formación y desarrollo en la empresa es mejorar el desempeño y la efectividad de los empleados, promover el crecimiento personal y profesional, y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Estos aspectos son fundamentales para el éxito y la competitividad de la empresa en el entorno laboral contemporáneo.

A continuación, se detallan las principales finalidades de cada uno de estos procesos:



Capacitación:

La capacitación tiene como finalidad proporcionar a los empleados las **habilidades, conocimientos y competencias específicas** necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente. Al invertir en la capacitación de su personal, la empresa busca mejorar la productividad, reducir errores y aumentar la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Además, una fuerza laboral capacitada se siente más confiada y motivada, lo que puede llevar a una mayor satisfacción laboral y retención del talento.

Formación:

La formación busca un enfoque más amplio y holístico al desarrollo de los empleados. Su finalidad es **fomentar el aprendizaje continuo** y el **desarrollo de habilidades generales y transversales**, como el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas. La formación no solo mejora el rendimiento en el trabajo actual, sino que también prepara a los empleados para enfrentar nuevos desafíos y asumir roles más complejos y responsabilidades en el futuro.

Desarrollo:

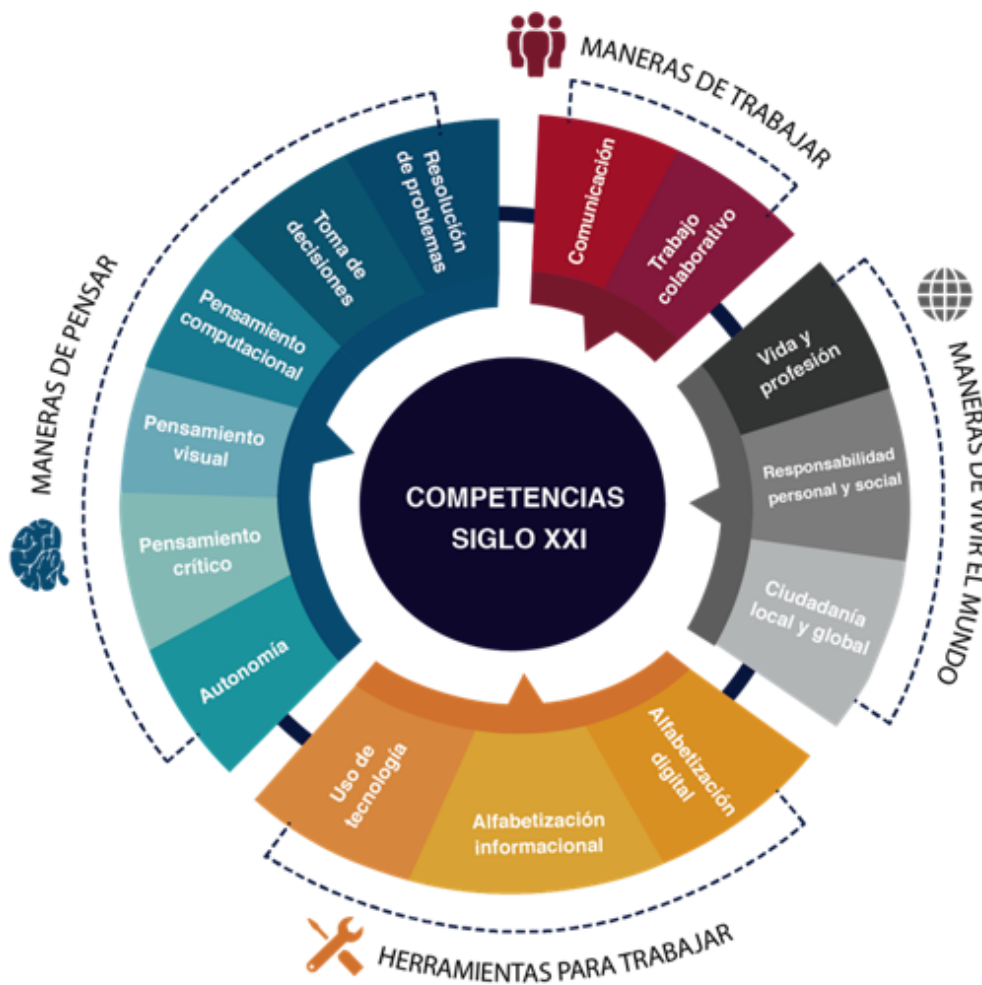
El desarrollo tiene como finalidad el **crecimiento personal y profesional** de los empleados. Busca **optimizar el potencial humano a nivel individual**, promoviendo el autodescubrimiento, el aprendizaje y la autorrealización. Cuando las empresas invierten en el desarrollo de sus empleados, estos se sienten valorados y respaldados, lo que fomenta la lealtad, el compromiso y la retención del talento. Además, el desarrollo de los empleados contribuye a crear una cultura organizacional sólida y atractiva para futuros candidatos.

En conjunto, la capacitación, formación y desarrollo en la empresa tienen como finalidad construir una fuerza laboral que mejore sus



aptitudes, cambie sus actitudes, acceda a oportunidades e incremente la polivalencia dentro de la organización. La correcta gestión de la capacitación, formación y desarrollo permite desarrollar innovadoras maneras de evaluar y enseñar las destrezas o competencias del siglo XXI, en la figura 1 se muestran estas, divididas en 4 categorías:

Figura 1 Habilidades necesarias para ser competente en el siglo XXI



Nota: La figura diseñada por el Centro para la Excelencia en el Aprendizaje / Novedades – Universidad EAFIT muestra las habilidades requeridas para ser competente en el siglo XXI, desarrollando las maneras de trabajar, de pensar, de vivir en el mundo y las herramientas para trabajar.



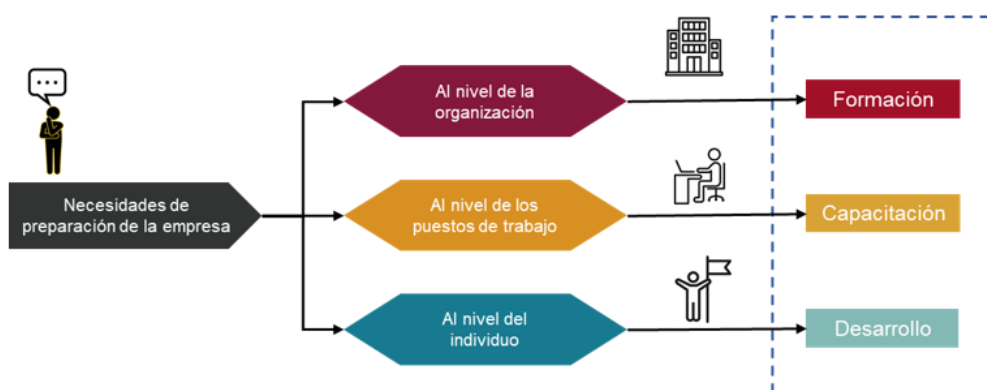
Actividad recomendada no calificada

Se recomienda al estudiante revisar la figura 1, posteriormente tome una competencia de cada categoría, investigue e indique con sus propias palabras a que se refiere cada competencia y cómo ésta aporta a su respectiva categoría. Podría utilizar cualquier procesador de texto que conozca.

1.3.- Tipos de preparación para el Talento Humano

Se puede establecer que existen diferentes tipos de preparación que las empresas pueden implementar para mejorar el desempeño y el desarrollo de sus empleados o colaboradores. A continuación, la figura 2 muestra los tipos de preparación en relación al nivel de requerimiento de la empresa.

Figura 2 Cuadro de la diversidad básica de la preparación



Nota: La figura tomada del texto "gestión de personas" de Miquel Porret y adaptada para esta guía, muestra las rutas de las diversas necesidades de preparación del personal dentro de una empresa



En definitiva, al ser la preparación normalmente un proceso de adquisición de conocimientos, ideas, actitudes, etc., definidas en un contexto de trabajo específico y que está orientada al trabajo más que a la persona, sería conveniente quedarnos únicamente con las siguientes definiciones:

Formación o desarrollo:
Proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos.
Capacitación o entrenamiento:
Proceso a corto plazo que utiliza un procedimientos sistemático y organizado por el cual el personal adquiere conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.
Desarrollo personal y profesional:
Proceso continuo de crecimiento, aprendizaje y mejora de una persona tanto en su vida personal como en su carrera laboral.

SEMANA 2

1.4.- Causas que originan la necesidad de capacitación, formación y desarrollo

Existen un sin número de causas que fomentan la necesidad de preparación para el personal, normalmente vienen dadas al enfrentar distintas circunstancias cotidianas y la imposibilidad de llevarlas a cabo con regularidad, así tenemos:



Imagen 4 Imagen de persona que no conoce o no sabe cómo hacer alguna actividad



Nota. Se recomienda visualizar la imagen e interpretar dicha gesticulación

- * La creación de nuevos productos y no saber cómo.
- * Apertura de nuevos mercados y no saber cómo.
- * Transformación de la organización y no saber cómo.
- * Apertura de nuevos centros y no saber cómo.
- * Introducción de nueva tecnología y no saber cómo.
- * Detección de calidad insuficiente y no saber cómo.
- * Racionalización de los procesos productivos y no saber cómo.
- * Mejorar la productividad, y no saber cómo.

Todas estas circunstancias desfavorables para la empresa originan que la dirección general primordialmente o cualquier área con deficiencias de preparación solicite el inicio de este proceso.



Actividad calificada

Del listado de las circunstancias cotidianas (pág. 19 de esta guía) y la imposibilidad de llevarlas a cabo con regularidad cuando no hay preparación, escoja 4 de ellas y proceda a indicar en una tabla cuales serían las consecuencias de que el personal no esté preparado para resolver estas dificultades en cada caso.

1.5 Determinación de las necesidades formativas

La determinación de las necesidades formativas en la empresa es un proceso esencial para identificar y comprender las carencias de conocimientos, habilidades o competencias en los empleados, equipos o departamentos. Consiste en realizar una evaluación detallada de las áreas en las que es necesario mejorar o desarrollar capacidades para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño.

Imagen 5 El momento de la identificación de las necesidades formativas



Nota. Se recomienda visualizar la imagen e interpretar dicha analogía

La determinación de las necesidades formativas son clave para asegurar que la formación, capacitación y desarrollo se enfoque en áreas relevantes y contribuya al crecimiento y éxito de la empresa, ali-

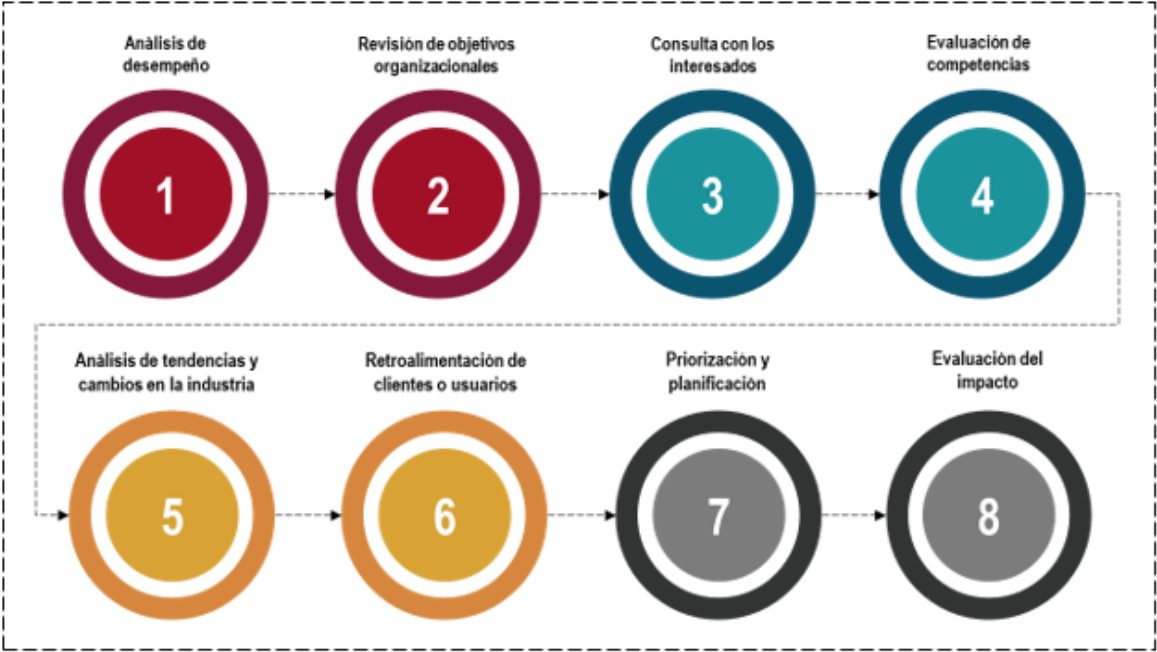


neando las capacidades de los empleados con las metas organizacionales.

1.5.1 Proceso de determinación de las necesidades formativas

El proceso de determinación de las necesidades formativas puede involucrar los siguientes pasos:

Figura 3 Proceso de determinación de las necesidades formativas



Nota: La figura indica los ocho pasos del proceso que se debe seguir para poder establecer cuáles son los requerimientos de formación que una organización puede requerir

Análisis de desempeño:

Se realiza una evaluación del desempeño de los empleados y equipos para identificar posibles brechas entre el rendimiento actual y el deseado. Esto puede incluir la revisión de indicadores clave de rendimiento, retroalimentación de supervisores y autoevaluaciones.



Revisión de objetivos organizacionales:

Se analizan los objetivos estratégicos de la empresa y se identifican las competencias y habilidades requeridas para alcanzarlos. Esto permite enfocar la formación en áreas que contribuyan directamente al éxito de la organización.

Consulta con los interesados:

Se involucra a los gerentes, líderes de equipo y empleados para obtener sus percepciones sobre las necesidades de formación en su área de trabajo. Esto proporciona información valiosa sobre las habilidades y conocimientos que los empleados consideran necesarios para mejorar su rendimiento laboral.

Evaluación de competencias:

Se pueden realizar pruebas de evaluación de competencias para identificar las habilidades y conocimientos específicos que requieren refuerzo o desarrollo en el personal.

Análisis de tendencias y cambios en la industria:

Se consideran las tendencias y cambios en la industria para anticipar las habilidades futuras que serán necesarias para mantener la competitividad y la relevancia en el mercado.



Retroalimentación de clientes o usuarios:

En algunos casos, se puede obtener información de los clientes o usuarios sobre áreas de mejora percibidas en el servicio o productos ofrecidos, lo que puede influir en la formación requerida.

Priorización y planificación:

Una vez que se identifican las necesidades formativas, se priorizan en función de su importancia y se desarrolla un plan de formación que incluya los objetivos de aprendizaje, métodos de enseñanza, recursos y plazos.

Evaluación del impacto:

Después de implementar la formación, se evalúa el impacto en el rendimiento y los resultados para medir su efectividad y realizar ajustes si es necesario.

Actividad recomendada no calificada

Se recomienda al estudiante revisar la figura 3 a continuación, tome el punto número 4 (evaluación de competencias) y proceda a poner 5 ejemplos de estas competencias e indique cómo llevaría a cabo la evaluación de las mismas.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 1

Responda si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas

1.- ¿Es verdad que la capacitación se refiere al proceso de adquirir conocimientos, habilidades y competencias específicas para mejorar el desempeño en un puesto de trabajo?

Verdadero

Falso

2.- ¿Cuándo se habla de la formación ésta hace referencia al proceso educativo amplio que busca mejorar el conocimiento y las habilidades de una persona, exclusivamente para su aplicación específica en un puesto de trabajo?

Verdadero

Falso

3.- ¿Se puede aseverar que la finalidad del crecimiento personal y profesional de los empleados es optimizar el potencial humano a nivel individual, promoviendo el autodescubrimiento, el aprendizaje y la autorrealización?

Verdadero

Falso

4.- ¿La detección de calidad insuficiente se podría considerar una causa que origine la necesidad de capacitación, formación y desarrollo dentro de la empresa?

Verdadero

Falso

5.- ¿Dentro del proceso para determinar las necesidades formativas, considera Ud. que no es necesario realizar la evaluación de competencias de cada colaborador?



Verdadero

Falso

Seleccione una o varias opciones que sean correctas.

6.- Su finalidad es: “proporcionar a los empleados las habilidades, conocimientos y competencias específicas necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y eficiente”, nos referimos a:

- a.- La formación
- b.- El desarrollo personal y profesional
- c.- Las competencias laborales
- d.- La capacitación

7.- Identifique del siguiente listado cual corresponde a los grandes grupos de habilidades necesarias para ser competente en el siglo XXI:

- a.- Manera de trabajar
- b.- Manera de pensar
- c.- Manera de evaluar
- d.- Manera de vivir en el mundo

8.- Indique cuál de las siguientes alternativas corresponde de forma correcta a los tipos de preparación en relación al nivel de requerimiento de la empresa:

- a.- La formación – a nivel de la organización
- b.- La capacitación – a nivel del puesto de trabajo
- c.- Las formación – a nivel del individuo
- d.- La capacitación – a nivel de la industria

9.- Indique cuál de las siguientes alternativas corresponde a las Causas que originan la necesidad de capacitación, formación y desarrollo.



- a.- La creación de nuevos productos y no saber cómo.
- b.- Apertura de nuevos mercados y no saber cómo.
- c.- Transformación de la organización y no saber cómo.
- d.- Apertura de nuevos centros y no saber cómo.

10.- Dentro del proceso para determinar las necesidades formativas, la actividad que conlleva la realización de una evaluación del desempeño de los empleados y equipos para identificar posibles brechas entre el rendimiento actual y el deseado se refiere a:

- a.- Revisión de objetivos organizacionales
- b.- Análisis de desempeño
- c.- Consulta con los interesados
- d.- Evaluación de competencias



CASO PRÁCTICO

Optimización de la Capacitación en una Empresa de Tecnología

Contexto:

Eres un consultor de recursos humanos contratado por una empresa de tecnología en crecimiento llamada "TechSol". La empresa se especializa en desarrollar aplicaciones y soluciones de software innovadoras. A medida que la empresa ha ido creciendo, la dirección se ha dado cuenta de la importancia de invertir en la capacitación y formación de su personal para seguir siendo competitiva en el mercado.

Desafío:

La empresa TechSol se enfrenta a la necesidad de diseñar un programa de capacitación y formación efectivo para su equipo de desarrolladores y personal técnico. Se han identificado varios problemas y desafíos relacionados con la capacitación actual:

Falta de Estructura: No existe un enfoque estructurado para la capacitación en la empresa. Algunos empleados reciben capacitación de manera ad hoc, lo que resulta en lagunas de conocimiento y habilidades.

Diversidad de Habilidades: El equipo técnico tiene una amplia gama de habilidades y niveles de experiencia. Algunos son recién llegados a la industria, mientras que otros son veteranos con años de experiencia.

Nuevas Tecnologías: La industria tecnológica evoluciona rápidamente, lo que requiere que el equipo esté al tanto de las últimas tendencias y tecnologías emergentes.

Tiempo Limitado: Los empleados tienen cargas de trabajo exigentes y plazos ajustados, lo que dificulta encontrar tiempo para la for-



mación continua.

Tareas:

Los estudiantes deben asumir el papel de consultores de recursos humanos y abordar los desafíos mencionados. Deben diseñar un programa de capacitación y formación que aborde estos problemas y garantice que el equipo técnico de TechSol esté bien preparado para enfrentar los desafíos de la industria.

Preguntas a Considerar:

¿Cómo diseñarías un enfoque estructurado para la capacitación en TechSol? ¿Qué componentes incluiría en este enfoque?

Dado que el equipo técnico tiene diferentes niveles de habilidades, ¿cómo personalizarías la capacitación para satisfacer las necesidades individuales?

¿Cómo mantendrías al equipo al tanto de las últimas tendencias tecnológicas? ¿Qué métodos o recursos utilizarías?

Ante las limitaciones de tiempo, ¿cómo garantizarías que la formación no interfiera significativamente con las responsabilidades laborales regulares?

¿Cómo medirías el éxito del programa de capacitación y formación?

¿Qué impacto crees que tendría un programa de capacitación sólido en la moral y la retención de empleados en TechSol?

TOMAR EN CUENTA: Los estudiantes deben trabajar en grupos o de manera individual para abordar estas preguntas y presentar sus recomendaciones en forma de informe o presentación.



CAPITULO 2

DISEÑO, METODOLOGÍA Y EJECUCIÓN DE PLANES DE CAPACTICACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO



SEMANA 3

2. Plan de formación del personal

2.1 ¿Qué es el plan de formación del personal?

El plan de formación podría ser definido como “el conjunto coherente y ordenado de acciones formativas necesarias para resolver



los problemas de competencia existentes dentro de la organización”.
(Porret, M., 2014)

Imagen 6 Plan de formación de empresa: ¿cómo puedes crearlo?



Nota. La imagen muestra un grupo de colaboradores de una empresa siendo parte de una reunión de capacitación

Según Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., el plan de formación en la empresa es un conjunto organizado de actividades y estrategias diseñadas para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados, con el objetivo de aumentar su rendimiento y contribuir al logro de los objetivos empresariales.

Para Goldstein, I.L., & Ford, K, el plan de formación en la empresa es un proceso sistemático que identifica las necesidades de aprendizaje del personal, establece objetivos claros de desarrollo y utiliza métodos y recursos adecuados para mejorar el desempeño individual y colectivo.

Las definiciones precedentes proporcionan una variedad de perspectivas sobre lo que implica un plan de formación en la empresa. Usted estimado estudiante puede utilizarlas para enriquecer sus conocimientos y comprender la importancia y los componentes esenciales de la capacitación en el entorno empresarial.



2.2. Objetivos del plan de formación del personal

Los objetivos del plan de formación del personal pueden variar según las necesidades y metas específicas de la organización. A continuación, se presenta una lista de objetivos comunes que se buscan lograr a través de un plan de formación eficaz:

Figura 4 Objetivos del plan de formación del personal de una organización

01	Mejorar el rendimiento laboral	Mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados para que puedan realizar sus tareas de manera más eficiente y efectiva
02	Aumentar la productividad	Puede llevar a un aumento en la productividad de los empleados, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos organizacionales.
03	Desarrollar habilidades específicas	Centrarse en el desarrollo de habilidades técnicas, blandas o específicas para el puesto, lo que permite a los empleados enfrentar los desafíos laborales de manera competente.
04	Fomentar el trabajo en equipo	Los programas de formación a menudo incluyen actividades que promueven la colaboración y la comunicación entre los empleados, mejorando así el trabajo en equipo.
05	Preparar para nuevos roles	La formación puede ayudar a preparar a los empleados para asumir roles más desafiantes y de mayor responsabilidad dentro de la organización.
06	Adaptación a cambios tecnológicos	En un entorno en constante evolución, la formación puede ayudar a los empleados a mantenerse actualizados con las últimas tecnologías y herramientas
07	Aumentar la satisfacción laboral	La inversión en el desarrollo profesional de los empleados puede llevar a un mayor compromiso y satisfacción laboral
08	Menor rotación de personal	Los programas de formación bien diseñados pueden contribuir a retener a los empleados, ya que se sienten valorados y tienen la oportunidad de crecer dentro de la organización.
09	Mejorar la adaptabilidad	La formación puede ayudar a los empleados a desarrollar la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y afrontar desafíos de manera más efectiva
10	Fomentar el liderazgo interno	Los programas de formación pueden identificar y desarrollar líderes potenciales dentro de la organización, contribuyendo a la sucesión y continuidad del liderazgo
11	Mejorar la calidad del servicio al cliente	La formación en habilidades de servicio al cliente puede resultar en una mejor interacción con los clientes y una mayor satisfacción de estos
12	Cumplir con regulaciones y normativas	La formación también puede estar dirigida a garantizar que los empleados comprendan y cumplan con las regulaciones y normativas pertinentes en su industria.

Nota: La figura indica los doce objetivos que conllevan el desarrollo correcto de un plan de formación de personal dentro de cualquier tipo de organización.



Actividad recomendada no calificada

Se recomienda al estudiante revisar la figura 4 (*Objetivos del plan de formación del personal de una organización*) a continuación, escoja 5 objetivos y elabore una presentación de cada una, puede utilizar cualquier tipo de herramienta (PowerPoint, canva, etc.).

2.3. Fases del plan de formación del personal

A continuación, se explorará las fases fundamentales del plan de formación de personal. En el dinámico entorno empresarial actual, la capacitación y formación de los empleados se han convertido en elementos clave para el éxito y la competitividad de las organizaciones. A medida que desempeñamos el papel de gestores del talento humano, es crucial comprender las etapas esenciales que componen un plan de formación efectivo.

Un plan de formación de personal bien estructurado no solo implica la transmisión de conocimientos, sino que también abarca la alineación con los objetivos organizacionales, la identificación de necesidades de desarrollo individual y colectivo, y la evaluación de los resultados obtenidos. A lo largo de esta sección, exploraremos en detalle las fases clave que guían la creación y ejecución exitosa de un plan de formación, permitiéndonos preparar a los empleados para enfrentar desafíos y contribuir al crecimiento de la organización. Estas son:



Figura 5 Fases del plan de formación del personal



Nota: La figura indica las ocho fases del del plan de formación del personal

Determinación de las necesidades

El determinar claramente las necesidades de formación de personal es el inicio para la generación del plan de formación, dicho paso se fundamenta en dos actividades fundamentales, la primera es la **recogida de información** la cual se apoya en distintas metodologías (ver figura 6), y por otra parte está la **búsqueda de respuestas** a distintos aspectos que son coyunturales con las acciones que desarrolla el trabajador en su actividad diaria.



Inventario de personal

El segundo momento o fase corresponde al llamado inventario de personal, que no es otra cosa que definir la relación detallada que se da entre el personal de la organización con sus correspondientes datos personales y profesionales.

Determinación de la formación adecuada

Esta fase tiene relación con la elección más adecuada para una formación de todo el personal de la organización, en éste paso se requiere el establecimiento de tres aspectos relevantes, estos son: las técnicas a utilizar, los instrumentos de apoyo y los métodos para la enseñanza al colaborador.

Confección del plan

Consiste en la redacción técnica del contenido que debe tener el plan de formación de los RRHH, siendo de exclusiva libertad dicho formato para cada organización, sin embargo, es importante que mínimamente el plan tenga los siguientes elementos:

- * Objetivos a alcanzar
- * Análisis de las características de la organización
- * Formación a impartir
- * Personas a quienes va dirigida la formación
- * Coordinador o responsable de la formación



- * Equipo formativo
- * Técnicas y métodos
- * Lugar de la realización de la formación
- * Elaboración del cronograma
- * Elaboración del presupuesto

Presentación a la dirección

La socialización, validación y aprobación del documento denominado plan de formación de los RRHH es vital para su posterior aplicación en toda la organización, generalmente la presentación cuenta con la presencia de: representantes de la dirección general, el comité de dirección y representantes de los trabajadores.

Información y publicidad

Existe en toda organización un factor que normalmente hace que los cambios y mejoras en una organización se vean afectados, este factor es la denominada **“resistencia al cambio”**, situación que genera un rechazo, con el fin de persuadir a quienes están en esta situación es importante que conozcan los beneficios así como los aspectos favorables que ofrece el plan de formación, para hacer una cobertura integral se recomienda utilizar las siguientes estrategias de comunicación: implicar o involucrar a la cúspide de la organización, divulgar el proyecto de formación a los actores que estén interesados de alguna manera en el plan y por último, implementar un plan de sensibilización de la necesidad de formación.



Aplicación y desarrollo

Esta fase consiste en el desarrollo de los controles por parte del coordinador o responsable del plan de formación de los RRHH, para lo cual éste podrá aplicar instrumentos tales como: cuestionarios, pruebas, consultas e informes de los capacitadores.

Evaluación del resultado

La fase de evaluación no es otra cosa que la comprobación de los resultados obtenidos versus los resultados esperados a lo largo de la aplicación del plan de formación de los RRHH, generalmente se lo puede visibilizar cuando han ocurrido hechos como: mejora de la calidad, reducción de quejas del cliente, disminución de las devoluciones de material, menos acciones de trabajo, mejora del clima laboral, integración del personal, etc.

SEMANA 4

2.4. Técnicas de formación en la organización.

En el dinámico mundo empresarial actual, la formación continua es un pilar fundamental para el crecimiento y la adaptación de las organizaciones. Los gestores del talento humano, desempeñan un papel esencial en el proceso de capacitación de los profesionales que conforman el tejido empresarial. En esta ocasión, se explorará las técnicas de formación en la empresa, un conjunto de enfoques y estrategias diseñados para mejorar el desempeño, fomentar el desarrollo de habilidades y garantizar la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.



A medida que las empresas se enfrentan a desafíos cada vez más complejos y cambiantes, la formación se convierte en un recurso estratégico para mantenerse a la vanguardia. Desde la capacitación en habilidades técnicas hasta el desarrollo de competencias blandas, las técnicas de formación son la llave que permite a las empresas impulsar la productividad, la innovación y la satisfacción de sus empleados.

¡Comencemos a explorar distintos enfoques de las técnicas de formación en la empresa!

2.4.1.- Técnicas de formación orientadas hacia el contenido

Las técnicas de formación orientadas hacia el contenido son enfoques y estrategias específicas que se utilizan para diseñar y entregar programas de capacitación centrados en la transmisión de conocimientos y conceptos específicos. Estas técnicas están diseñadas para garantizar que una comprensión sólida y completa del contenido de formación, ya sea en áreas técnicas, procedimientos operativos, políticas de la empresa u otros temas específicos.

Según varios autores tenemos:

Donald Kirkpatrick: Kirkpatrick es conocido por su modelo de evaluación de la formación, pero también aborda las técnicas de formación desde el contenido. Para él, estas técnicas se centran en la transmisión efectiva de información y conocimiento relevante. Esto puede incluir la presentación de información, conferencias, manuales y otros métodos que aseguren que los participantes adquieran el contenido deseado.

Robert Mager: Robert Mager es un autor que se enfoca en la identificación de objetivos de aprendizaje específicos. Según Mager, las técnicas de formación orientadas hacia el contenido deben ser diseñadas para lograr los objetivos de aprendizaje definidos de manera clara y precisa. Esto implica seleccionar métodos y enfoques que mejor se alineen con esos objetivos.



En resumen, las técnicas de formación orientadas hacia el contenido pueden variar según la perspectiva del autor y el enfoque pedagógico adoptado. Sin embargo, en general, **se refieren a métodos y estrategias diseñados para transmitir de manera efectiva información y conocimientos específicos a los participantes**, ya sea a través de presentaciones, actividades prácticas, debates, o enfoques personalizados según las necesidades de los aprendices. La elección de la técnica adecuada depende de los objetivos de aprendizaje y las características de los participantes.

2.4.2.- Técnicas de formación orientadas al proceso

Las técnicas de formación orientadas al proceso se centran en cómo se lleva a cabo el proceso de aprendizaje en lugar de en el contenido específico que se enseña. Estas técnicas están diseñadas para optimizar la experiencia de aprendizaje y el desarrollo de habilidades de los participantes al considerar cómo aprenden, cómo se involucran y cómo se retienen los conocimientos y las habilidades. Como señala (Porret, M; 2014) son técnicas que pretenden cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí mismos y de los otros así como desarrollar habilidades interpersonales.

Según varios autores tenemos:

Benjamin Bloom: Bloom desarrolló la Taxonomía de Bloom, que clasifica los objetivos de aprendizaje en seis niveles, desde el conocimiento básico hasta la síntesis y la evaluación. Sus técnicas de formación orientadas al proceso incluyen la enseñanza basada en preguntas, la resolución de problemas y la creación de oportunidades para la discusión y la aplicación práctica del conocimiento.

Lev Vygotsky: Vygotsky enfatizó la importancia de la interacción social en el aprendizaje. Sus técnicas de formación se basan en el concepto de la Zona de Desarrollo Próximo, que implica que el aprendizaje es más efectivo cuando se lleva a cabo con la guía de un instructor o compañeros más avanzados. Esto puede incluir la tutoría, la colaboración en proyectos y el aprendizaje cooperativo.



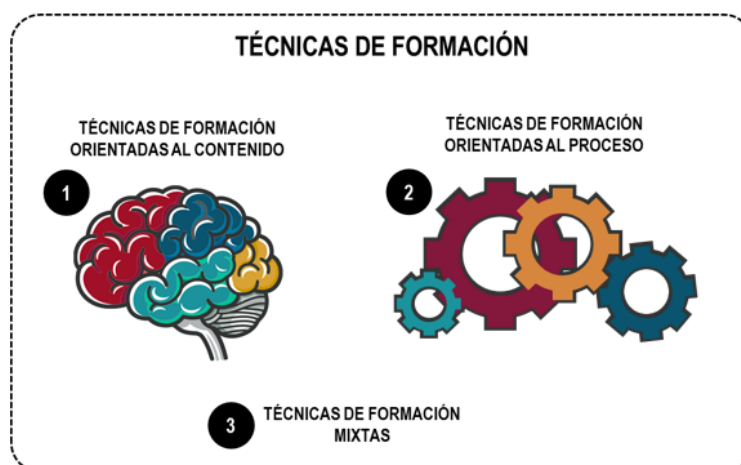
Jean Piaget: Piaget se centró en el desarrollo cognitivo de los niños y propuso técnicas de formación que se ajustaran a su nivel de desarrollo. Estas técnicas incluyen la resolución de problemas que desafían a los estudiantes a pensar de manera abstracta y a desarrollar nuevas formas de razonar.

En resumen, las técnicas de formación orientadas al proceso se centran en cómo se enseña y cómo los estudiantes interactúan con el contenido y entre ellos durante el proceso de aprendizaje. Los enfoques varían según el autor y la teoría pedagógica, pero en general, estas técnicas buscan maximizar la participación activa de los estudiantes, fomentar la comprensión profunda y la aplicación práctica del conocimiento, y adaptarse a las necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes.

2.4.3.- Técnicas de formación mixtas

Este tipo de técnicas son una combinación de las dos anteriores, en definitiva buscan la transmisión de los conocimientos pero al mismo tiempo mejorar o incluso cambiar los comportamientos. Es decir, transmiten conocimientos y contenidos que procuran cambiar actitudes, la conciencia de sí mismos y la eficacia interpersonal.

Figura 6 Técnicas de formación en la organización



Nota: La figura muestra las tres técnicas de formación de una manera analógica, la 1era mediante un cerebro – formación orientada al contenido, la 2da una serie de engranajes – formación orientada al proceso y la 3era la formación mixta.

2.5. Instrumentos de formación en la organización.

Los “instrumentos de formación” se refieren a las herramientas, recursos o medios utilizados en el proceso de enseñanza y capacitación para facilitar la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias por parte de los participantes. Estos instrumentos son diseñados y seleccionados por los educadores, formadores o instructores con el propósito de lograr objetivos de aprendizaje específicos y mejorar la efectividad de la formación. Los instrumentos de formación pueden variar ampliamente en su formato y enfoque, y pueden incluir:

Figura 7 Instrumentos de formación en la organización



Nota: La figura señala algunos de los principales instrumentos utilizados para llevar a cabo el proceso de formación dentro de la organización.

Material impreso: Libros de texto, manuales, guías de estudio y documentos escritos que contienen información y ejercicios relacionados con el contenido de la formación.

Presentaciones multimedia: Diapositivas de PowerPoint, videos, animaciones y presentaciones interactivas que ayudan a visualizar conceptos y procesos complejos.

Tecnología en línea: Plataformas de aprendizaje en línea, cursos electrónicos, módulos interactivos, foros de discusión y recursos digitales que permiten a los estudiantes acceder al contenido y participar en actividades en línea.

Simulaciones: Programas informáticos o aplicaciones que emulan situaciones de la vida real, permitiendo a los estudiantes practicar habilidades y tomar decisiones en un entorno controlado.

Material audiovisual: Audiolibros, grabaciones de conferencias, podcasts y otros recursos de audio y video que ofrecen opciones adicionales para el aprendizaje.

Herramientas de evaluación: Cuestionarios, exámenes, pruebas prácticas y otros métodos de evaluación diseñados para medir el conocimiento y el progreso de los estudiantes.

Juegos educativos: Juegos de mesa, videojuegos educativos y actividades lúdicas que fomentan la participación y el aprendizaje a través del juego.



Ejercicios prácticos: Tareas y actividades prácticas que permiten a los estudiantes aplicar lo que han aprendido en situaciones reales.

Recursos de investigación: Bibliotecas, bases de datos en línea, revistas académicas y otros recursos que ayudan a los estudiantes a investigar y profundizar en temas específicos.

Material interactivo: Materiales que fomentan la participación activa, como pizarras interactivas, aplicaciones de colaboración en línea y herramientas de encuestas en tiempo real.

La elección de instrumentos de formación adecuados depende de los objetivos de aprendizaje, el público objetivo, el contenido y el contexto de la formación. Un enfoque efectivo de la formación a menudo implica la combinación de varios instrumentos para abordar diferentes estilos de aprendizaje y necesidades individuales. La selección y el diseño cuidadosos de estos instrumentos son esenciales para brindar una experiencia de formación enriquecedora y efectiva.

Actividad calificada

Se recomienda al estudiante revisar el tema "Instrumentos de formación en la organización" seleccione dos instrumentos y proceda a elaborar un cuadro en donde identifique las principales diferencias que encuentre entre estos instrumentos seleccionados.

2.6. Métodos de formación en la organización.

Los métodos de formación en una organización se refieren a las estrategias y enfoques específicos utilizados para impartir y facilitar



la capacitación y el desarrollo de habilidades de los empleados. Estos métodos se implementan con el propósito de mejorar el rendimiento, el conocimiento y las competencias de los trabajadores en un entorno laboral. Los métodos de formación pueden variar en función de los objetivos de aprendizaje, la disponibilidad de recursos y las necesidades específicas de la organización. Aquí hay algunos ejemplos comunes de métodos de formación en una organización:

Formación en el aula: Este método implica la enseñanza presencial en un entorno de aula. Puede incluir conferencias, discusiones en grupo, ejercicios prácticos y actividades de interacción entre el instructor y los participantes. La formación en el aula es efectiva para la transmisión de conocimientos teóricos y habilidades prácticas.

Formación en línea: También conocida como formación electrónica o e-learning, esta modalidad se basa en la tecnología digital para ofrecer contenido educativo a través de plataformas en línea. Incluye cursos en línea, webinars, tutoriales y recursos digitales que permiten a los empleados aprender a su propio ritmo y desde cualquier lugar.

Formación blended (mixta): La formación blended combina elementos presenciales y en línea para crear una experiencia de aprendizaje más completa. Los empleados pueden participar en sesiones en el aula y acceder a recursos en línea para reforzar y aplicar lo aprendido.

Formación en el trabajo (On-the-job training): Similar a la capacitación en el trabajo, este tipo de formación implica **aprender mientras se realiza el trabajo real**. Los empleados adquieren habilidades y conocimientos en el contexto de su puesto de trabajo bajo la supervisión y guía de compañeros o supervisores.



Seminarios y talleres: Estos eventos suelen ser interactivos y se centran en temas específicos. Los seminarios y talleres permiten a los empleados profundizar en un tema particular y participar activamente en discusiones y ejercicios prácticos.

Entrenamiento en el puesto de trabajo: Implica la formación directamente en el lugar de trabajo, donde los empleados aplican inmediatamente lo que están aprendiendo. Esto puede ser particularmente útil en situaciones donde se necesita una capacitación específica para realizar una tarea o utilizar una herramienta o equipo.

Formación basada en proyectos: Los empleados trabajan en proyectos o tareas reales como parte de su formación. Esto permite una aplicación práctica de lo aprendido y fomenta la resolución de problemas.

Juegos y simulaciones (GAMIFICACIÓN): Los juegos y las simulaciones educativas permiten a los empleados aprender de manera interactiva, tomar decisiones y enfrentarse a situaciones similares a las del entorno laboral real.

Formación externa: Implica enviar a los empleados a cursos, talleres o conferencias fuera de la organización para adquirir conocimientos y habilidades específicas.

Formación en equipo: Los empleados trabajan juntos en proyectos y actividades de formación en grupo, lo que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo.

Estudios de caso: Los estudios de caso presentan situaciones o



problemas del mundo real que los participantes deben analizar y resolver. Estas situaciones ayudan a contextualizar el contenido de formación y permiten a los participantes aplicar sus conocimientos en escenarios reales.

Simulaciones: Las simulaciones son ejercicios que recrean situaciones o procesos específicos. Pueden ser útiles para entrenar a los participantes en situaciones críticas o complejas en un entorno seguro y controlado.

E-learning: El aprendizaje en línea incluye cursos y módulos de capacitación que se ofrecen a través de plataformas digitales. Pueden incluir videos, lecturas, cuestionarios y actividades interactivas para facilitar la comprensión del contenido.

Tenga en cuenta

La elección de los métodos de formación adecuados depende de los objetivos de aprendizaje, las necesidades de la organización, el público objetivo y los recursos disponibles. Muchas organizaciones utilizan una combinación de estos métodos para ofrecer una formación integral que aborde diversas áreas de desarrollo de habilidades y conocimientos.

Actividad recomendada no calificada

Se recomienda al estudiante revisar el video https://youtu.be/1bK8qG3nigl?si=Wdt_CdTx_8JBICfb "Los ocho principios de la gamificación; jugar para competir mejor", a continuación, revise la figura 8 (ocho principios de la gamificación) a continuación, indique cómo cada uno de estos principios consigue influir en las personas para lograr su motivación.



Figura 8 Octárisis: Principios de la gamificación – jugar para competir mejor



Nota: Figura diseñada por Yu Cai Chou para mostrar los principales motores de la motivación que impulsan a las personas a una acción.



Autoevaluación de la unidad 2

Responda si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas

1.- ¿Cuándo describimos el conjunto coherente y ordenado de acciones formativas necesarias para resolver los problemas de competencia existentes dentro de la organización, nos referimos a un plan de formación?

Verdadero

Falso

2.- Un objetivo del plan de formación es el desarrollo de habilidades específicas, la misma que consiste en mejorar habilidades y conocimientos para que puedan realizar sus tareas de manera más eficiente y efectiva.

Verdadero

Falso

3.- Las 5 fases del plan de formación que guían la creación y ejecución exitosa de un plan de formación, permitiéndonos preparar a los empleados para enfrentar desafíos y contribuir al crecimiento de la organización.

Verdadero

Falso

4.- ¿La fase que corresponde al llamado inventario de personal, consiste en definir la relación detallada que se da entre el personal de la organización con sus correspondientes datos personales y profesionales?

Verdadero

Falso



5.- ¿El instrumento de formación denominado ejercicios prácticos consiste en la realización de cuestionarios, exámenes, pruebas prácticas y otros métodos de evaluación diseñados para medir el conocimiento y el progreso de los estudiantes?

Verdadero

Falso

Seleccione una o varias opciones que sean correctas.

6.- Cuando se lleva a cabo la confección del plan de formación, es necesario que éste incorpore mínimamente varios elementos, señale cuales son algunos de estos elementos:

- a.- Objetivos a alcanzar
- b.- Equipo formativo
- c.- Lista de los refrigerios
- d.- Elaboración del presupuesto

7.- Cuando nos referimos a los enfoques y estrategias específicas que se utilizan para diseñar y entregar programas de capacitación centrados en la transmisión de conocimientos y conceptos específicos, nos referimos a:

- a.- Técnicas de formación orientadas hacia el contenido
- b.- Técnicas de formación orientadas hacia el proceso
- c.- Técnicas de formación mixtas
- d.- Técnicas de formación orientadas hacia el cliente

8.- Libros de texto, manuales, guías de estudio y documentos escritos que contienen información y ejercicios relacionados con el contenido de la formación, corresponden a instrumentos de formación denominados:

- a.- Presentaciones multimedia
- b.- Material impreso
- c.- Material audiovisual
- d.- Simulaciones



9.- Del siguiente listado escoja el que no corresponde a algún método de formación en la organización:

- a.- Formación en el aula
- b.- Formación en línea
- c.- Material interactivo
- d.- Gamificación

10.- El método en donde se presentan situaciones o problemas del mundo real que los participantes deben analizar y resolver, se conoce como:

- a.- E - learning
- b.- Formación en equipos
- c.- Seminarios y talleres
- d.- Estudio de caso



Caso práctico

“Optimizando la Formación en RRHH en la Empresa de servicios Nor Visión”

Contexto:

La Empresa Nor Visión es una organización líder en la industria de la televisión digital, conocida por su compromiso con el desarrollo profesional de sus empleados. El Departamento de Recursos Humanos (RRHH) de la empresa está buscando mejorar sus métodos de formación para asegurarse de que los empleados estén bien preparados para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

Desafío:

Como estudiante de talento humano en la Empresa Nor Visión, te han asignado la tarea de evaluar y proponer métodos de formación más efectivos para el departamento de RRHH. Debes analizar los métodos actuales, identificar áreas de mejora y recomendar enfoques innovadores que impulsen el desarrollo de habilidades y conocimientos en el equipo de RRHH.

Información Adicional:

El departamento de RRHH está compuesto por profesionales con diferentes niveles de experiencia, desde recién llegados hasta veteranos con años de servicio en la empresa. La formación actual incluye principalmente seminarios en el aula, pero se ha observado que estos métodos pueden resultar limitados para atender las necesidades de un grupo tan diverso de empleados.

Tareas a Realizar:

Evaluación de Métodos Actuales: Investiga y describe los métodos de formación actuales utilizados en el departamento de RRHH. **¿Qué aspectos funcionan bien y cuáles podrían mejorarse?**



Identificación de Necesidades: Realiza entrevistas o encuestas con los miembros del equipo de RRHH para identificar las áreas clave en las que necesitan desarrollo y formación. **¿Qué habilidades y conocimientos específicos son más críticos para su éxito?**

Propuesta de Mejoras: Basándote en tu investigación, sugiere mejoras o ajustes a los métodos de formación existentes. **¿Cómo pueden adaptarse mejor a las necesidades del equipo de RRHH?**

Enfoques Innovadores: Investiga y presenta enfoques de formación innovadores que podrían ser beneficiosos para el departamento de RRHH. Esto podría incluir el aprendizaje en línea, la formación en el trabajo, el mentorado, el aprendizaje colaborativo, entre otros. **¿Cómo podrían estos enfoques enriquecer la formación actual?**

Plan de Implementación: Desarrolla un plan detallado para la implementación de los métodos de formación propuestos. Incluye un calendario, un presupuesto y medidas para evaluar la efectividad de los nuevos enfoques.

Comunicación y Promoción: Considera cómo comunicarás y promocionarás estos nuevos métodos de formación al equipo de RRHH. **¿Cómo puedes fomentar la participación y el entusiasmo de los empleados por la formación?**

Evaluación Continua: Propón un sistema de evaluación continua para medir el impacto de los nuevos métodos de formación y realizar ajustes según sea necesario.

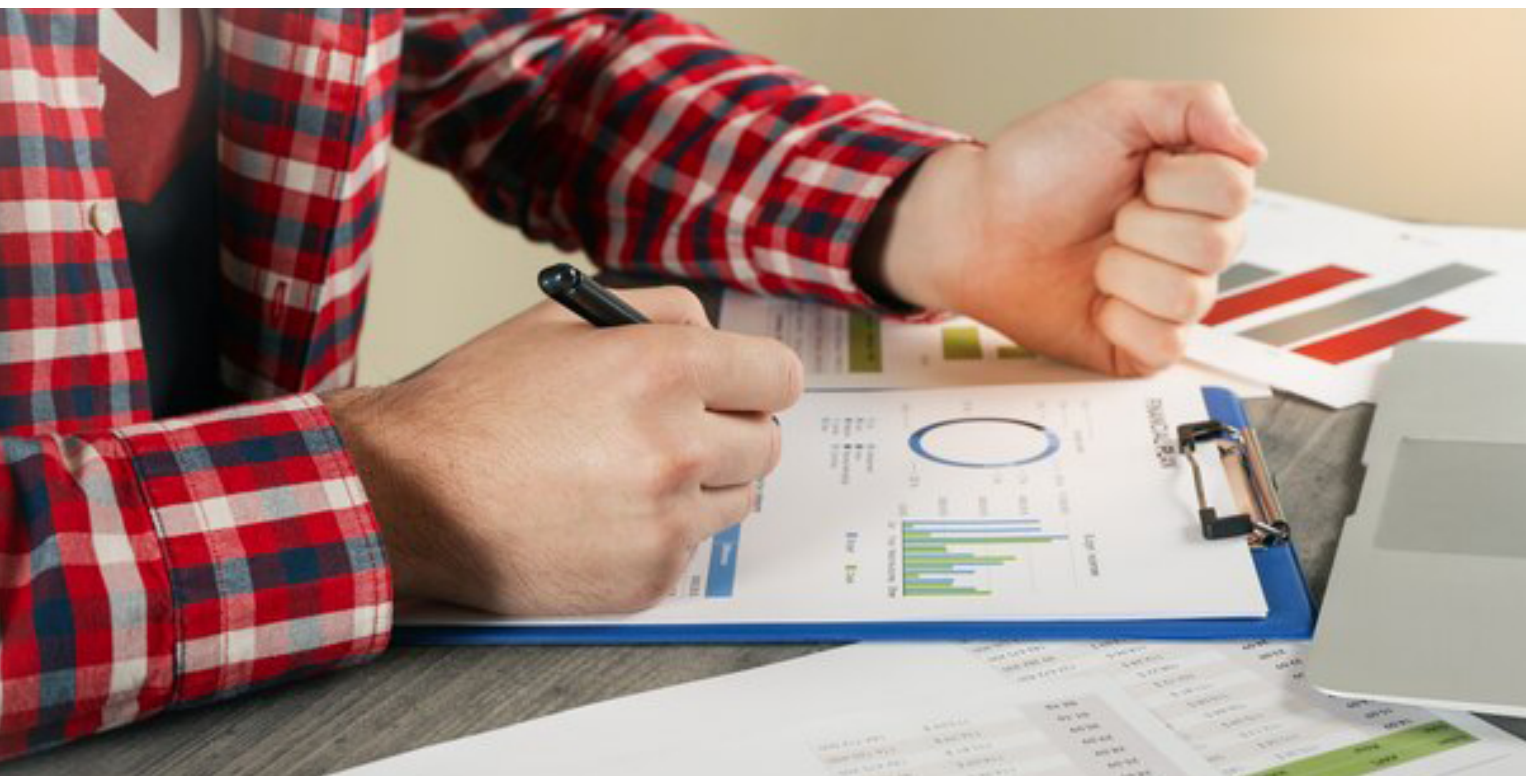
Recuerda que tu objetivo es mejorar la formación en el departamento de RRHH para que los empleados estén mejor preparados para desempeñar sus funciones y contribuir al éxito de la empresa. Tu presentación final debe ser convincente y basada en datos sólidos para respaldar tus recomendaciones. ¡Buena suerte!

TOMAR EN CUENTA: Los estudiantes deben trabajar en grupos o de manera individual para abordar estas preguntas y presentar sus recomendaciones en forma de informe o presentación.



CAPITULO 3

CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS PLANES DE CAPACTICACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO



SEMANA 5

3.1. Fase de control

La fase de control en los planes de capacitación, formación y desarrollo se refiere a la etapa en la que se monitorea y evalúa la efectividad de las acciones y actividades implementadas en el proceso de formación y desarrollo de los empleados. Esta fase es esencial para



asegurarse de que los objetivos de capacitación se estén cumpliendo y para identificar áreas de mejora en el programa.

Imagen 7 Control del plan de formación de empresa



Nota. La imagen muestra una mano que sale de la pantalla a manera de un supervisor que increpa al estudiante a realizar su trabajo de formación o capacitación.

A continuación, se identifican algunos aspectos clave de la fase de control en estos planes:

Evaluación de resultados: Durante esta fase, se recopilan datos y se realizan evaluaciones para medir los resultados del programa de formación y desarrollo. Esto puede incluir pruebas de conocimiento, evaluaciones de desempeño, retroalimentación de los participantes y métricas de rendimiento relacionadas con los objetivos de capacitación.

Comparación con objetivos: Los resultados obtenidos se comparan con los objetivos y las metas establecidas al inicio del programa. Esto permite determinar si se han logrado los resultados deseados y si se han cumplido las expectativas.



Identificación de desviaciones: Si se identifican desviaciones o discrepancias entre los resultados reales y los objetivos, es importante investigar y comprender las razones detrás de estas diferencias. Pueden surgir factores como problemas en la implementación, cambios en el entorno empresarial o necesidades de ajuste en el programa.

Retroalimentación de los participantes: Escuchar la retroalimentación de los participantes es fundamental. Se deben recopilar opiniones y comentarios de los empleados que han participado en el programa de formación para evaluar su satisfacción, identificar áreas de mejora y ajustar el enfoque según sus necesidades.

Medición del retorno de la inversión (ROI): En muchos casos, se evalúa el retorno de la inversión de la formación, es decir, se compara el costo de la formación con los beneficios financieros y el valor agregado que ha generado para la organización. Esto puede ser crítico para justificar futuras inversiones en capacitación y desarrollo.

Ajustes y mejoras: Basándose en los resultados de la evaluación y la retroalimentación de los participantes, se pueden hacer ajustes y mejoras en el programa de formación. Esto puede incluir cambios en el contenido, la metodología, la duración o el enfoque de la formación.

Seguimiento a largo plazo: La fase de control no se limita a una sola evaluación. Es importante establecer un sistema de seguimiento a largo plazo para verificar que los empleados continúen aplicando los conocimientos y habilidades adquiridos en el programa de formación en su trabajo diario.

Documentación y reporte: Se debe documentar todo el proceso de evaluación y control, incluyendo los resultados, las decisiones to-



madad y las mejoras implementadas. Esto proporciona un registro variado para futuras referencias y auditorías.

Tenga en cuenta

La fase de control en los planes de capacitación, formación y desarrollo **es esencial para garantizar que los recursos invertidos en la formación de los empleados generen un impacto positivo en la organización y contribuyan al crecimiento y desarrollo de sus empleados**. La retroalimentación y la adaptación continua son componentes clave para asegurar que el programa de formación se mantenga relevante y efectivo a lo largo del tiempo.

Figura 9 Ciclo del control de la capacitación, formación y desarrollo



Nota: La figura muestra los ocho pasos que conlleva el desarrollo del control de un proceso de capacitación, formación y desarrollo en una organización.



3.1.1. Técnicas de control

Según (Porret, M.; 2014), señala que cuando se aplica el plan es necesario tener previsto algunos medios de control del cumplimiento del plan, existiendo algunas técnicas, siendo las principales las siguientes:

3.1.1.1. Cuestionarios

Un cuestionario es un conjunto de preguntas o ítems diseñados para recopilar información o datos específicos de una persona o un grupo de personas. Los cuestionarios se utilizan en una variedad de contextos, como la investigación, la evaluación, la encuesta, la evaluación de desempeño y la recopilación de opiniones.

Los cuestionarios pueden tener diferentes formatos, que van desde preguntas abiertas (donde se permite una respuesta libre y detallada) hasta preguntas cerradas (donde se presentan opciones predefinidas para elegir). Algunos cuestionarios son administrados de manera impresa, mientras que otros se aplican en línea o de forma verbal, dependiendo de las necesidades y preferencias del investigador o del encuestado.

Normas de los cuestionarios

NI. Anonimato: El anonimato se refiere a la condición en la que la identidad o la información personal de un individuo se mantiene oculta o no se revela en un contexto o situación específica. En encuestas, investigaciones o entornos en línea, por ejemplo, las respuestas de los participantes pueden ser anónimas cuando no se recopilan datos que



permitan identificar a las personas individualmente. Esto a menudo se hace para fomentar la sinceridad y la privacidad en la recopilación de información.

N2. Motivación: La motivación se refiere al conjunto de razones, deseos o necesidades que impulsan a una persona a actuar de una manera específica o a perseguir ciertos objetivos. Puede ser intrínseca, cuando la motivación proviene de intereses personales o satisfacción interna, o extrínseca, cuando se relaciona con recompensas externas o cumplimiento de expectativas.

N3. Brevedad: La brevedad implica ser conciso y comunicar información de manera sucinta y directa, sin exceso de detalles innecesarios. En el contexto de la comunicación escrita u oral, la brevedad es importante para mantener la atención del receptor y transmitir información de manera efectiva.

N4. Simplicidad: La simplicidad se refiere a la cualidad de ser fácil de entender, sin complicaciones innecesarias. En comunicación, la simplicidad implica utilizar un lenguaje claro y directo, evitando la jerga o la redundancia, para que el mensaje sea accesible y comprensible para un público amplio.

N5. Graduación de las Preguntas: La graduación de las preguntas se refiere a la estructuración de un cuestionario o una encuesta de manera que las preguntas se presenten en un orden lógico, desde preguntas más generales o introductorias hasta preguntas más específicas o detalladas. Esto ayuda a los encuestados a avanzar de manera natural a través del cuestionario y facilita la respuesta a medida que se profundiza en el tema.



3.1.1.2. Pruebas

Las pruebas son evaluaciones o exámenes diseñados para medir el conocimiento, las habilidades, las competencias o las capacidades de una persona en un área específica. Estas evaluaciones se utilizan en una variedad de contextos, incluyendo la capacitación, la formación, la selección de personal y otros campos. Las pruebas pueden ser de diferentes tipos, dependiendo de su propósito y su formato.

Imagen 8 Pruebas



Nota. La imagen muestra a una persona realizando o resolviendo una prueba de aptitud acerca de sus conocimientos.

Aquí hay algunas categorías comunes de pruebas:

Pruebas de Conocimiento: Estas pruebas evalúan el conocimiento teórico de una persona sobre un tema específico. Por ejemplo, un examen de contabilidad en un curso de finanzas sería una



prueba de conocimiento.

Pruebas de Habilidades: Evalúan la capacidad de una persona para aplicar habilidades específicas en situaciones prácticas. Por ejemplo, una prueba de habilidades de programación para un puesto de trabajo en tecnología.

Pruebas de Personalidad: Estas pruebas evalúan rasgos de personalidad, actitudes, valores y comportamientos de una persona. Se utilizan en psicología y en procesos de selección de personal.

Pruebas de Aptitud: Evalúan la capacidad de una persona para aprender nuevas habilidades o realizar tareas específicas. Por ejemplo, las pruebas de aptitud se utilizan en la selección de candidatos para programas educativos o de formación.

Pruebas de Evaluación Psicométrica: Estas pruebas miden aspectos como la inteligencia, la memoria, la atención y otras capacidades cognitivas. Suelen ser utilizadas en la psicología clínica y la investigación.

Pruebas de Desempeño: Evalúan el rendimiento de una persona en una tarea o situación específica. Por ejemplo, una prueba de desempeño podría medir cómo un conductor realiza una maniobra de estacionamiento.

Pruebas de Evaluación Educativa: Estas pruebas evalúan el rendimiento académico de los estudiantes en áreas como matemáticas, lectura y ciencias. Los ejemplos incluyen exámenes estandarizados y pruebas de logro.



Tenga en cuenta

Las pruebas son herramientas importantes en la toma de decisiones, ya que proporcionan información objetiva y cuantitativa sobre las habilidades, el conocimiento o las características de una persona. Sin embargo, es importante diseñar y administrar las pruebas de manera adecuada para garantizar su validez, confiabilidad y justicia. Además, se deben tomar medidas para proteger la privacidad y la confidencialidad de los datos de prueba.

SEMANA 6

3.2. Evaluación de los resultados del plan de formación

¿Qué es la evaluación?

Según (Stufflebeam, D. y Coryn, C.; 2014), la evaluación es un proceso sistemático de recopilación de información para determinar el valor o la calidad de un objeto de evaluación (como un programa, proyecto o política) en relación con ciertos estándares o criterios. Destacan que la evaluación se lleva a cabo con el propósito de tomar decisiones informadas y mejorar el objeto evaluado.

Por otro lado (Scriven, M. 2017), ha definido la evaluación como “el proceso de determinar, adquirir y proporcionar información útil para la toma de decisiones”. Esta definición pone énfasis en el propósito principal de la evaluación, que es proporcionar información relevante para la toma de decisiones efectivas.

La evaluación del plan de formación y capacitación es un proceso sistemático que tiene como objetivo medir y analizar la efectividad de un programa de formación diseñado para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados en una organización.



Esta evaluación se lleva a cabo para determinar si el plan de formación está cumpliendo sus objetivos y si está teniendo un impacto positivo en el desempeño de los empleados y en el logro de metas organizacionales.

Como señala (Landeros, J.), la evaluación del plan de formación debe considerar dos aspectos principales:

Por un lado, determinar hasta qué punto el programa produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados;

Además, demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación del plan de formación y capacitación es esencial para garantizar que la inversión en desarrollo de recursos humanos sea efectiva y que los empleados estén adquiriendo las habilidades y conocimientos necesarios para contribuir al éxito de la organización. Además, proporciona información valiosa para tomar decisiones informadas sobre ajustes o mejoras en el plan de formación a medida que evoluciona la organización y sus necesidades cambian.



Figura 10 Aspectos clave que se evalúan del plan de formación

01	Objetivos y metas	Se verifica si los objetivos de aprendizaje y las metas del plan de formación son claros, específicos y alineados con las necesidades de la organización y de los empleados.
02	Diseño del programa	Se analiza la calidad del diseño del programa de formación, incluyendo el contenido del curso, la metodología de enseñanza, la duración y la secuencia de los módulos de formación..
03	Implementación	Se evalúa cómo se lleva a cabo la formación, incluyendo la logística, la participación de los empleados, la calidad de la instrucción y la disponibilidad de recursos.
04	Participación y satisfacción de los empleados	Se recopilan datos sobre la participación de los empleados en el programa y se realizan encuestas de satisfacción para obtener retroalimentación directa de los participantes sobre la calidad de la formación.
05	Evaluación de conocimientos y habilidades	Se miden los niveles de conocimiento y habilidades antes y después de la formación para determinar si ha habido mejoras significativas.
06	Aplicación en el trabajo	Se evalúa si los empleados pueden aplicar efectivamente lo que han aprendido en su desempeño laboral diario.
07	Impacto en el negocio	Se analiza cómo la formación ha afectado los resultados del negocio, como la productividad, la calidad, la retención de empleados y otros indicadores clave de rendimiento.
08	Retorno de la inversión (ROI)	Se realiza un análisis financiero para determinar si los beneficios obtenidos a través de la formación superan los costos asociados con la planificación y la implementación del programa.
09	Aprendizaje continuo	Se identifican áreas de mejora en el programa de formación y se hacen recomendaciones para futuras iteraciones.

Nota: La figura muestra nueve aspectos vitales a ser evaluados dentro del plan de capacitación, formación y desarrollo en una organización.

3.3. Indicadores de gestión para evaluar el plan de formación

Los indicadores de gestión son herramientas clave para evaluar el éxito de un plan de formación. Estos indicadores permiten medir el rendimiento, el impacto y la eficacia del plan, lo que ayuda a identificar áreas de mejora y a tomar decisiones informadas para su optimización.



A continuación, algunos indicadores de gestión que puedes utilizar para evaluar un plan de formación:

INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
TASA DE FINALIZACIÓN	Mide el porcentaje de participantes que completaron el plan de formación en su totalidad	Una alta tasa de finalización puede indicar que el plan es atractivo y efectivo.
FORMULA	$T. f. = \frac{\text{Participantes que completaron}}{\text{Total de participantes}} * 100$	

INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
TASA DE SATISFACCIÓN DEL PARTICIPANTE	Mide el porcentaje de satisfacción de los participantes del plan de formación en su totalidad	De acuerdo a su nivel, ayudará a comprender su nivel de satisfacción y las áreas que necesitan mejoras.
FORMULA	$T. S. = \frac{\text{Participantes satisfechos}}{\text{Total de participantes}} * 100$	

INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANTES Y DESPUÉS	Compara el desempeño de los participantes antes y después de la formación	Permite medir el impacto, como la productividad, la calidad del trabajo o la eficiencia.
FORMULA	$\text{Tasa de variación} = \frac{\text{Produc.P.año 1} - \text{Produc.P.año 0}}{\text{Produc.P.año 0}} * 100$ <p>Produc P. = Productividad del participante</p>	



INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS HABILIDADES O CONOCIMIENTOS	Mide cuánto tiempo lleva a los participantes aplicar las habilidades o conocimientos adquiridos en su trabajo	Un tiempo más corto puede indicar una formación efectiva.
FORMULA	$T. Implem. = \text{Fecha de resultados} - \text{Fecha de fin de la capacitación}$	
INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
RETENCIÓN DE EMPLEADOS	Observa si la formación tiene un impacto en la retención de empleados.	Participantes más valorados y desarrollados, es probable que permanezcan en la organización por más tiempo.
FORMULA	$T. Ret. = \frac{\text{N}^\circ \text{ empleados que se quedaron}}{\text{N}^\circ \text{ empleados al inicio del periodo}} * 100$	

INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
NIVEL DE PARTICIPACIÓN	Registra la asistencia y la participación activa en las sesiones de formación.	Una alta tasa de asistencia y participación puede indicar que los empleados están comprometidos con el plan.
FORMULA	$T. Part. = \frac{\text{N}^\circ \text{ participantes a cada sesión}}{\text{Total de participantes inscritos}} * 100$	

INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
RENDIMIENTO DE LAS EVALUACIONES DE CONOCIMIENTO	Evalúa el conocimiento adquirido por los participantes mediante pruebas o evaluaciones.	Determinar si los participantes están absorbiendo la información de manera efectiva.
INSTRUMENTO	Se puede utilizar una rúbrica para la calificación o medición de los resultados de cada participante.	



INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
COSTO POR PARTICIPANTE	Calcula el costo de cuánto se invierte por empleado.	Cuánto se invierte por empleado y si el gasto es proporcionado al valor obtenido.
FORMULA	$C.T. unit. = \frac{\text{Costo total del plan de formación}}{\text{Nº de participantes}}$	

INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
ÍNDICE DE APLICABILIDAD	Pregunta a los participantes si pueden aplicar lo aprendido en su trabajo diario.	Un alto índice de aplicabilidad indica que la formación es relevante y útil.
FORMULA	$I. Aplic. = \frac{\text{Nº participantes que aplican lo aprendido}}{\text{Nº de participantes}} * 100$	

INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
RETORNO DE LA INVERSIÓN ROI	Calcula el valor de los beneficios obtenidos en la formación en comparación con el costo total del programa.	Un alto índice de aplicabilidad indica que la formación es relevante y útil.
FORMULA	$ROI = \frac{\text{ingresos} - \text{inversión en el plan}}{\text{inversión en el plan}} * 100$	

INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
COBERTURA DE CAPACITACIÓN	Explica el porcentaje de los colaboradores que participan en acciones de capacitación cuya duración sea de al menos 8 horas.	Permite observar la oportunidad que se brinda a los trabajadores de mejorar sus conocimientos y competencias.
FORMULA	$C. Cap. = \frac{\text{Nº participantes en al menos 1 capacitación de 8 horas en el periodo}}{\text{Nº participantes en el periodo}} * 100$	



INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
TASA DE CAPACITACIÓN POR MODALIDAD (presencial, online, mixta)	Permite observar cómo se distribuye la capacitación según su modalidad de aplicación.	Ayuda a tomar decisiones relacionadas con modalidades que se quieran impulsar.
FORMULA	$T.C.M. = \frac{N^{\circ} \text{ hrs presencial} + N^{\circ} \text{ hrs online} + N^{\circ} \text{ hrs híbrida}}{\text{Total horas de capacitación}} * 100$	

INDICADOR (KPI)	¿QUÉ ES?	RESULTADO ESPERADO
CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	Permite ver en qué medida se están cumpliendo las actividades de formación y capacitación planificadas.	A mayor cantidad de actividades cumplidas, indica una formación eficiente.
FORMULA	$T.C.M. = \frac{N^{\circ} \text{ actividades de capacitación ejecutadas}}{N^{\circ} \text{ actividades de capacitación planificadas}} * 100$	

Estos indicadores de gestión te ayudarán a evaluar de manera integral tu plan de formación y a tomar decisiones informadas para mejorarlo continuamente. Es importante adaptar los indicadores a las metas y objetivos específicos de tu plan de formación y a las necesidades de tu organización.

Foro calificado

Luego de leer el acápite "**Indicadores de gestión para evaluar el plan de formación**" y analizar las tablas de indicadores (KPI's) del proceso de capacitación que se encuentra en esta guía, se solicita desarrollar un planteamiento personal sobre la utilidad de estos instrumentos en la gestión de los programas de formación dentro de una organización, adicionalmente realice un comentario a algún compañero.

3.4. Informe final de la evaluación de los resultados

El Informe final de la evaluación de los resultados de la capaci-



tación es un documento que resume y presenta los hallazgos y conclusiones obtenidos después de evaluar la efectividad de un programa de capacitación o formación. Este informe es crucial para determinar si el programa de capacitación cumplió con sus objetivos y si los participantes adquirieron las habilidades y conocimientos deseados. Además, proporciona información valiosa para tomar decisiones informadas sobre mejoras futuras en el programa de capacitación.

A continuación, se describen los elementos recomendados en un Informe final de la evaluación de los resultados de la capacitación:

Introducción: Esta sección proporciona una breve descripción del programa de capacitación, su propósito y objetivos, el contexto en el que se llevó a cabo y la razón por la que se realizó la evaluación de resultados.

Metodología de evaluación: Se detalla la metodología que se utilizó para llevar a cabo la evaluación de resultados. Esto incluye información sobre las fuentes de datos, los métodos de recopilación de datos, la población de muestra y cualquier limitación o desafío que surgió durante el proceso de evaluación.

Objetivos y criterios de evaluación: Se establecen claramente los objetivos de la capacitación que se evaluaron y los criterios específicos utilizados para medir el éxito. Esto puede incluir la mejora en el desempeño laboral, la adquisición de habilidades específicas o cualquier otro resultado deseado.

Resultados de la evaluación: En esta sección se presentan los resultados de la evaluación en detalle. Esto puede incluir datos cuantitativos y cualitativos, estadísticas, gráficos, tablas y ejemplos concretos que respalden los hallazgos.



Análisis de los resultados: Se ofrece un análisis de los resultados para interpretar su significado. Se explican las tendencias, patrones y relaciones identificadas en los datos, y se destacan los aspectos más relevantes.

Conclusiones: En esta sección, se resumen las conclusiones clave de la evaluación. Se responde a preguntas como si se lograron los objetivos de capacitación, qué impacto tuvo en el desempeño de los participantes y si se identificaron áreas de mejora.

Recomendaciones: Se proporcionan recomendaciones basadas en las conclusiones de la evaluación. Estas recomendaciones pueden incluir acciones específicas para mejorar el programa de capacitación, ajustes en el diseño del programa o sugerencias para futuras iniciativas de capacitación similares.

Lecciones aprendidas: Se destacan las lecciones aprendidas durante la evaluación de resultados. Estas lecciones pueden ayudar a la organización a tomar decisiones más informadas en el futuro y a mejorar la planificación y ejecución de programas de capacitación.

Conclusiones finales y cierre: Se presenta una conclusión general y se agradecen a las personas y organizaciones que participaron en la evaluación de resultados.

El Informe final de la evaluación de los resultados de la capacitación es esencial para evaluar la efectividad de la inversión en desarrollo de recursos humanos y para guiar las decisiones futuras relacionadas con la formación y el desarrollo de los empleados. Proporciona una visión clara y basada en evidencia de cómo se desarrolló la capacitación y qué resultados se obtuvieron.



Autoevaluación de la unidad 3

Responda si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas

1.- La fase de control en los planes de capacitación, formación y desarrollo se refiere a la etapa en la que se elabora las acciones y actividades implementadas en el proceso de formación y desarrollo de los empleados.

Verdadero

Falso

2.- Existen algunos aspectos clave de la fase de control en estos planes de formación, se puede afirmar que la comparación de objetivos es uno de éstos.

Verdadero

Falso

3.- Dentro de las técnicas de control de un plan de capacitación, formación y desarrollo se pueden mencionar a los cuestionarios y a las pruebas?

Verdadero

Falso

4.- Una de las normas para elaborar un cuestionario hace referencia a la condición de que éste debe ser público, para poder identificar al individuo que lo elaboró.

Verdadero

Falso

5.- Las pruebas de habilidades son aquellas que evalúan la capacidad de una persona para aplicar habilidades específicas en situaciones prácticas.

Verdadero

Falso



Seleccione una o varias opciones que sean correctas.

6.- Señale cuál de los siguientes aspectos corresponde a una norma para elaborar un cuestionario como técnica de control del plan de formación.

- a.- Debe ser público
- b.- Debe ser homogéneo
- c.- Debe ser amplio
- d.- Debe ser motivador

7.- Son evaluaciones o exámenes diseñados para medir el conocimiento, las habilidades, las competencias o las capacidades de una persona en un área específica, nos referimos a:

- a.- Evaluación del desempeño
- b.- Cuestionarios
- c.- Pruebas
- d.- Simulacros

8.- Dentro de los aspectos clave que se evalúan en un plan de formación, se encuentra aquel en donde se evalúa si los empleados pueden aplicar efectivamente lo que han aprendido en su desempeño laboral diario, este aspecto se refiere a:

- a.- Evaluación de conocimientos y habilidades
- b.- Aplicación en el trabajo
- c.- Aprendizaje continuo
- d.- Impacto del negocio

9.- Los indicadores de gestión son herramientas clave para evaluar el éxito de un plan de formación, en ese sentido, ¿el indicador que mide el porcentaje de satisfacción de los participantes del plan de formación en su totalidad se denomina?

- a.- Tasa de fidelización
- b.- Tasa de satisfacción del participante



- c.- Nivel de participación
- d.- Índice de aplicabilidad

10.- El Informe final de la evaluación de los resultados de la capacitación debe considerar al menos nueve elementos, indique cual de los siguientes corresponde (en) a éstos:

- a.- Resultados de la evaluación
- b.- Objetivos y criterios
- c.- Aprendizaje continuo
- d.- Lecciones aprendidas



Caso Práctico

Evaluación de un Plan de Capacitación en una Empresa de Tecnología

Contexto:

Imagine que trabaja en una empresa de tecnología que ha implementado un plan de capacitación para mejorar las habilidades de sus empleados en el desarrollo de software. El objetivo principal del plan es aumentar la calidad del trabajo y reducir los errores en el desarrollo de software, lo que se espera que mejore la satisfacción del cliente y los resultados financieros de la empresa.

Descripción del Plan de Capacitación:

Duración del plan: 6 meses.

Contenido: Sesiones de capacitación presenciales y en línea sobre metodologías ágiles, nuevas tecnologías, buenas prácticas de programación y gestión de proyectos.

Participantes: Todos los desarrolladores de software en la empresa (100 empleados).

Recursos: Instructores, materiales de capacitación, herramientas de seguimiento.

Evaluación del Plan de Capacitación:

1. Evaluación de las metas y objetivos:

Objetivo: Mejorar la calidad del trabajo y reducir los errores en el desarrollo de software.

Método: Comparación de métricas de calidad antes y después del plan de capacitación, incluyendo el número de errores en el código, la satisfacción del cliente y la eficiencia en la entrega de proyectos.



Resultado: Después de 6 meses, se observa una reducción significativa en el número de errores reportados por los clientes y una mejora en la satisfacción del cliente, lo que indica que se están logrando los objetivos del plan.

2. Evaluación de la participación y la satisfacción de los empleados:

Objetivo: Evaluar la participación y la satisfacción de los empleados con respecto al plan de capacitación.

Método: Realización de encuestas anónimas a los empleados al final del plan de capacitación para medir su satisfacción y obtener comentarios sobre la calidad de las sesiones de capacitación.

Resultado: El 90% de los empleados participantes completaron el plan de capacitación y el 85% expresó satisfacción con el contenido y la calidad de las sesiones.

3. Evaluación de la aplicabilidad en el trabajo:

Objetivo: Determinar si los empleados pueden aplicar lo aprendido en su trabajo diario.

Método: Seguimiento del desempeño de los empleados después de la capacitación y evaluación de la calidad del código producido.

Resultado: Se observa una mejora en la calidad del código producido por los empleados, y estos informan que pueden aplicar las nuevas habilidades en su trabajo diario.

4. Evaluación de costos y beneficios:

Objetivo: Evaluar si la inversión en el plan de capacitación es rentable.

Método: Cálculo del costo total del plan de capacitación en com-



paración con los beneficios obtenidos, como la reducción de errores y la mejora en la satisfacción del cliente.

Resultado: Se determina que el ROI (Retorno de la Inversión) es positivo, lo que significa que los beneficios superan los costos del plan de capacitación.

Actividad a considerar

Haga un análisis sobre los 4 métodos de evaluación que llevó a cabo la empresa de tecnología, tome en cuenta en cada caso el objetivo, así como el método y obviamente el resultado y proceda a elaborar un informe final en base a todos estos aspectos.

TOMAR EN CUENTA: Los estudiantes deben trabajar en grupos o de manera individual para abordar estas preguntas y presentar sus recomendaciones en forma de informe o presentación.



CAPITULO 4

PLANIFICACIÓN DE CARRERA



SEMANA 7

4.1. Introducción

La planificación de carrera en una empresa es una práctica fundamental que influye en el **crecimiento y la retención del talento**, así como en el logro de los objetivos organizacionales. En un mundo empresarial cada vez más competitivo y en constante evolución, la planificación de carrera se ha convertido en una estrategia esencial para asegurar que los empleados estén comprometidos, motivados y alineados con los objetivos de la organización.



La planificación de carrera implica mucho más que simplemente avanzar en una jerarquía organizativa; se trata de brindar a los empleados las herramientas y las oportunidades para desarrollar sus habilidades, explorar nuevas direcciones y alcanzar sus metas profesionales a medida que evolucionan en su vida laboral.

Imagen 9 El plan de carrera



Nota. La imagen muestra una analogía en donde un trabajador corre por unas líneas que representan las rutas dentro de la empresa, que podría seguir para alcanzar su crecimiento profesional.

4.2. Definición

4.2.1. ¿Qué es la carrera profesional en una organización?

Para (Inkson, K.; 2006) define la carrera como “un continuo de experiencias laborales que constituyen el viaje de una persona a través de la vida laboral”. Destaca que las carreras pueden ser diversas y pueden incluir cambios significativos en la dirección y el enfoque a lo largo del tiempo.

Por otro lado, (Greenhaus, J. y Callanan, G.; 2006) definen la carrera profesional como “el patrón de experiencias laborales a lo largo del tiempo”. Subrayan la importancia de la autogestión y la planificación de la carrera por parte del individuo.



Finalmente (Inkson, K. y Gunz, H. 2007) la definen como “una secuencia de posiciones ocupacionales conectadas por experiencias y cambios únicos que se despliegan a lo largo de la vida laboral de una persona”.

La carrera profesional se refiere a la trayectoria de un empleado a lo largo de su vida laboral en una organización. Incluye aspectos como el crecimiento, el desarrollo, las promociones, los cambios de roles, la adquisición de nuevas habilidades y la evolución en términos de responsabilidades y compensación.

La gestión de carrera profesional es un enfoque estratégico para ayudar a los empleados a crecer y prosperar en su carrera dentro de la organización, alineando sus objetivos personales con los objetivos de la empresa.

Actividad recomendada no calificada

Con el fin de ampliar su visión sobre el tema actual, se le solicita que realice una investigación de autores sobre la planificación de carreras, a continuación, elabore un organizador gráfico para visualizar estos criterios. Adicionalmente se le sugiere revisar el video <https://youtu.be/graD6dgJjbc?si=fKk4B6n370uhc7LL>.

4.2.2. ¿Qué tipos de planes de carrera existen?

Según (Lluesa, P.; 2023) “cada empresa es un universo diferente con condiciones únicas. Por eso no existe un plan único. Al contrario, se pueden identificar varios tipos de plan de carrera que se adaptan mejor o peor a compañías concretas”.



Ciertos colaboradores pueden requerir un plan de carrera que le permita perfeccionar las competencias técnicas, por otro lado, habrá colaboradores que pueden demandar planes para reforzar habilidades de comunicación: todo dependerá, una vez más, de las necesidades del empleado y de la empresa. A continuación, se detallan los distintos tipos de planes de carrera posibles en una organización:

Planes de carrera de entrenamiento técnico: El objetivo principal es que el empleado adquiera capacitación para dominar herramientas técnicas que le permitan seguir desarrollándose en su puesto de trabajo.

Planes de carrera de autoconocimiento: Las “habilidades blandas” o soft skills, como la inteligencia emocional y las competencias de comunicación, son virtudes cada vez más valoradas por las empresas. Un plan de carrera de autoconocimiento busca que los empleados puedan afianzar su toma de decisiones, asumiendo más tareas de liderazgo.

Planes de carrera basados en la productividad: Los planes de carrera pensados desde esta lógica buscan que los trabajadores puedan equilibrar el tiempo destinado al trabajo con la concreción de objetivos.

Planes de vida: Un plan de carrera pensado como un plan de vida entiende a los empleados como componentes permanentes de la organización, y busca que estos se puedan formar y capacitar constantemente, vinculándose con los valores de la compañía.



4.2.3. ¿Cuáles son los elementos imprescindibles de un plan de carrera?

Es necesario que para el desarrollo de un plan de carrera existan determinadas condiciones como: ambientes, instrumentos y criterios, se pueden tener en cuenta los siguientes:

Un área de recursos humanos: el departamento encargado de los recursos humanos es imprescindible en todo este proceso, ya que se debe encargarse de la confección de los planes de carrera según las necesidades y las capacidades de cada individuo.

Un organigrama: que permita conocer exactamente cuáles son las tareas de cada integrante de la organización. Los organigramas pueden ser funcionales, verticales y horizontales: cuál usar dependerá de la filosofía y las necesidades de la organización.

Información sobre los puestos: las personas encargadas de planificar los planes de carrera deben conocer cuáles son las competencias necesarias para desarrollar cada función.

Información sobre los trabajadores: es necesario conocer cuáles son las aspiraciones y deseos profesionales de los colaboradores, con el objetivo de alinear sus intereses con los objetivos de la organización.



Figura 11 Elementos del plan de carrera



Nota: La figura permite identificar los cuatro elementos indispensables para el desarrollo de un plan de carrera.

SEMANA 8

4.3. Objetivos del plan de carrera

El plan de carrera tiene varios objetivos fundamentales que benefician tanto a los empleados como a la organización. Estos objetivos incluyen:

Desarrollo y crecimiento personal y profesional: El plan de carrera busca proporcionar a los empleados oportunidades para adquirir nuevas habilidades, conocimientos y experiencias que les permitan



crecer y avanzar en sus carreras.

Retención de talento: Al ayudar a los empleados a planificar y alcanzar sus metas profesionales dentro de la organización, se aumenta la probabilidad de que se queden en la empresa a largo plazo, lo que reduce la rotación de personal.

Mejora del desempeño: Los planes de carrera pueden ayudar a aumentar el compromiso y la motivación de los empleados al establecer metas claras y proporcionar un sentido de propósito en el trabajo, lo que a menudo se traduce en un mejor desempeño laboral.

Desarrollo de liderazgo interno: Al identificar y fomentar el crecimiento de líderes potenciales dentro de la organización, se crea un flujo de talento interno para posiciones de liderazgo en el futuro.

Optimización del talento: El plan de carrera permite a la organización alinear las habilidades y capacidades de sus empleados con las necesidades presentes y futuras de la empresa, asegurando un uso óptimo del talento.

Fomento de la lealtad y el compromiso: Los empleados que ven que la organización está comprometida con su desarrollo profesional tienden a sentirse más leales y comprometidos con la empresa, lo que puede mejorar el ambiente laboral y la cultura organizacional.

Adaptación al cambio: La planificación de carrera ayuda a los empleados a adaptarse a los cambios en el mercado laboral y en la organización, permitiéndoles identificar nuevas oportunidades y ajustar sus trayectorias en consecuencia.



Mejora de la productividad: Los empleados con un plan de carrera claro y metas bien definidas tienden a ser más productivos, ya que están motivados y enfocados en sus objetivos profesionales.

Fomento de la autoconciencia: Los planes de carrera requieren que los empleados reflexionen sobre sus habilidades, intereses y objetivos, lo que promueve la autoconciencia y el autoconocimiento.

Facilitación de la sucesión: Los planes de carrera pueden ser una herramienta valiosa para identificar y desarrollar sucesores para puestos clave dentro de la organización, asegurando una transición suave en caso de cambios en la alta dirección o en roles críticos.

Actividad recomendada no calificada

Análisis de un Plan de Desarrollo Profesional

Objetivo: Investigar y analizar las etapas de un plan de desarrollo profesional en una empresa real y comprender cómo se implementan en la práctica.

Selecciona una empresa: Elige una empresa de tu elección. Puede ser una empresa que te interese o una con la que estés familiarizado.

Investiga el plan de desarrollo profesional: Investiga y busca información sobre el plan de desarrollo profesional de la empresa seleccionada. Puedes encontrar información en el sitio web de la empresa, informes anuales, documentos de recursos humanos, o a través de contactos dentro de la empresa si es posible.

Identifica las etapas del plan: Identifica y describe las etapas del plan de desarrollo profesional en la empresa. ¿Cómo se estructura el proceso? ¿Qué actividades y recursos se utilizan en cada etapa?

Análisis crítico: Realiza un análisis crítico de la efectividad del plan de desarrollo profesional de la empresa. ¿Crees que el plan aborda adecuadamente las necesidades de desarrollo de los empleados? ¿Contribuye al éxito de la empresa y la retención de talento?

Informe escrito: Elabora un informe escrito que resuma tus hallazgos. Debe incluir una introducción, una descripción de la empresa, un análisis de las etapas del plan de desarrollo profesional, ejemplos y evidencia, un análisis crítico y una conclusión.



4.4. Etapas

El plan de desarrollo profesional en una empresa generalmente consta de varias etapas diseñadas para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias a lo largo de su carrera. A continuación, se describen las etapas típicas de un plan de desarrollo profesional:

Figura 12 Pasos para implementar un plan de carrera



Nota: La figura describe los 7 pasos básicos para desarrollar un buen plan de carrera dentro de la organización

1. Crear un organigrama de puestos de trabajo y definir los roles.

El primer paso para desarrollar Planes de Carrera dentro de una empresa es conocer, de manera clara y detallada, cuál es el contexto en el que se encuentra, cuáles son sus objetivos que quiere establecer y cuáles son las actuales necesidades de la compañía.

* En primer lugar, defina la empresa en relación a la cultura empresarial, los valores y visión de la misma.

* A partir de ahí, determine cuáles son las características imprescindibles que han de reunir todos los miembros de la plantilla.

* A continuación, plantee cuál es la propuesta de valor que hará



la compañía de cara a los empleados.

* Y, por último, considere los posibles cambios estructurales que puedan darse en la empresa en el futuro.

Una vez recabada esta información, se podrá crear un organigrama que agrupe todos los puestos, funciones y áreas, para conocer las necesidades específicas de cada una de ellas.

Imagen 10 Crear un organigrama de puestos de trabajo y definir los roles



Nota. La imagen muestra una mano realizando los trazos de un organigrama.

Es importante que, desde el principio, los empleados sepan cuáles son las posibilidades de crecimiento. Es decir, hasta dónde van a poder llegar y qué es lo que necesitan para conseguir ese ascenso profesional.

2. Construir perfiles de puestos de trabajo

Tras la creación del organigrama, es necesario recopilar la información relacionada con cada uno de los puestos de trabajo de la



empresa. Así, se puede asegurar que los profesionales elegidos para ocupar cada puesto cumplen con los requisitos y poseen las competencias requeridas.

Además, crear un perfil minucioso (que incluya competencias específicas y duras) de cada puesto permite que, tanto el proceso de selección, como el de desarrollo de Planes de Carrera, sean mucho más concretos y eficaces. Algunos de los elementos que se han de incluir obligatoriamente al describir perfiles son: descripción general del puesto, actividades y tareas a realizar, metas y objetivos generales (a corto y largo plazo), posición dentro del organigrama, tipo de retribución, indicadores de productividad, habilidades y cualidades personales, aptitudes y experiencia requerida.

Imagen 11 Construir perfiles de puestos de trabajo



Nota. La imagen muestra una analogía de unión entre el perfil y el puesto para una organización.

3. Realizar evaluaciones de desempeño

La mejor manera de conocer la situación en la que se encuentran los trabajadores de una empresa es realizar evaluaciones del desempeño. Esta herramienta es muy útil para analizar las habilidades y ex-



perencias de cada empleado, así como sus carencias y necesidades. Conociendo esta información, podemos comenzar a definir cuáles son las áreas en las que debemos profundizar en nuestro futuro Plan de Carrera.

Imagen 12 Evaluaciones de desempeño



Nota. La imagen muestra una analogía en donde se muestran tres niveles de evaluación mediante estrellas y expresiones.

Una vez sabemos cuáles son las necesidades y qué nuevas habilidades necesita adquirir cada trabajador, en función de su puesto de trabajo, podemos comenzar a establecer objetivos precisos y realistas.

4. Identificar los perfiles y talentos con los que cuenta la organización

Tras las deducciones y resultados extraídos de la evaluación del desempeño, debemos comenzar a diseñar el Plan de Carrera que más se ajusta a cada puesto y empleado. Para hacerlo, hemos de conocer a nuestros trabajadores, saber cuál es el talento con el que ya contamos.



Imagen 13 Identificar los perfiles y talentos



Nota. La imagen muestra una analogía en donde se agrupan a las personas por sus distintas habilidades y niveles.

5. Implementar métodos de formación

Un buen Plan de Carrera ha de ofrecer al trabajador distintos métodos de capacitación, desde cursos online, conferencias, seminarios, eventos grupales, actividades formativas, gamificación.

El objetivo es dar a los profesionales las herramientas necesarias para poder acceder a la formación. Sin embargo, la responsabilidad no solo recae sobre la empresa.

Debe ser el propio trabajador quien utilice los recursos que le han sido facilitados de manera responsable y productiva. La mejor opción a la hora de implementar Planes de Formación para empresas es contar con un proveedor de formación.



Imagen 14 Implementar métodos de formación



Nota. La imagen muestra distintas maneras de desarrollar una formación, así puede ser: virtual, presencial, coaching o seminario.

6. Lanzar el plan y comunicarlo

Una vez diseñado el plan de carrera, es conveniente programar una conversación individual con cada empleado. Solo así se podrá darles a conocer cuáles son los pasos a seguir durante el proceso y qué se espera de él. Es importante que estén al tanto de qué competencias y habilidades se van a trabajar y cómo van a evaluarse los resultados, así como entender que herramientas y recursos necesarios les brinda la empresa.

Recuerda que un buen líder ha de ser capaz de comunicar y transmitir cualquier información de manera que no existan dudas ni incertidumbres. Por tanto, el planteamiento y la presentación del Plan de Carrera ha de contemplarse como uno de los puntos clave de todo el proceso.



Autoevaluación de la unidad 4

Responda si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas

1.- Considera Ud. que la planificación de carrera dentro de una organización es una práctica fundamental que influye en el crecimiento y la retención del talento, así como en el logro de los objetivos organizacionales.

Verdadero

Falso

2.- El objetivo principal de este tipo de planes de carrera es que el empleado adquiera capacitación para dominar herramientas técnicas que le permitan seguir desarrollándose en su puesto de trabajo, nos referimos a “los planes de carrera de autoconocimiento”.

Verdadero

Falso

3.- Un plan de vida es aquel que entiende a los empleados como componentes permanentes de la organización, y busca que estos se puedan formar y capacitarse constantemente, vinculándose con los valores de la compañía.

Verdadero

Falso

4.- Se puede aseverar que uno de los elementos del plan de carrera es necesariamente el contar con un área de recursos humanos.

Verdadero

Falso

5.- El objetivo del plan de carrera denominado RETENCIÓN DEL TALENTO, hace referencia a aumentar el compromiso y la motivación de los empleados al establecer metas claras y proporcionar un sentido de propósito en el trabajo.



Verdadero

Falso

Seleccione una o varias opciones que sean correctas.

6.- El plan de carrera que busca que los empleados puedan afianzar su toma de decisiones, asumiendo más tareas de liderazgo se denomina:

- a.- Planes de carrera de entrenamiento técnico
- b.- Planes de carrera de autoconocimiento
- c.- Planes de carrera basados en la productividad
- d.- Planes de vida

7.- Los planes de carrera pensados que buscan que los trabajadores puedan equilibrar el tiempo destinado al trabajo con la concreción de objetivos se denomina:

- a.- Planes de carrera de entrenamiento técnico
- b.- Planes de carrera de autoconocimiento
- c.- Planes de carrera basados en la productividad
- d.- Planes de vida

8.- Del siguiente listado, indique cuál grupo corresponde a los elementos imprescindibles del plan de carrera:

- a.- Área de RRHH / Organigrama / Información de puestos / Información de trabajadores
- b.- Área de RRHH / Evaluación / Información de puestos / Información de trabajadores
- c.- Área de RRHH / Organigrama / Información de estudios / Información de trabajadores
- d.- Área de RRHH / Organigrama / Información de puestos / Información de clientes



9.- Señale cuál de los siguientes enunciados no corresponde a un objetivo del plan de carrera dentro de una organización.

- a.- Desarrollo y crecimiento personal y profesional
- b.- Optimización del talento
- c.- Un despido justo
- d.- Mejora de la productividad

10.- Existen varias etapas para elaborar un plan de carrera, la etapa en la que se puede analizar las habilidades y experiencias de cada empleado, así como sus carencias y necesidades. Se denomina:

- a.- Implementación de puestos
- b.- Construcción de perfiles de puesto
- c.- Construcción del organigrama
- d.- Evaluación del desempeño



Caso Práctico

“El Ascenso Contable”

Introducción:

Juan es un auxiliar contable con tres años de experiencia en una empresa de consultoría financiera. Desde que comenzó como pasante, ha demostrado ser un empleado comprometido y eficiente en el manejo de tareas contables y financieras. Está convencido de que su carrera en el mundo de la contabilidad tiene un gran potencial, pero siente que ha llegado el momento de planificar su desarrollo personal y profesional de manera más estratégica.

Desarrollo del Caso:

Juan ha notado que la empresa ha comenzado a expandirse y que hay oportunidades de crecimiento dentro del departamento contable. Siente que es el momento adecuado para establecer un plan de desarrollo personal y profesional que lo ayude a avanzar en su carrera.

El objetivo de Juan es ascender a un puesto de mayor responsabilidad, como contador senior o supervisor de cuentas, en los próximos cinco años. Sin embargo, se da cuenta de que necesita desarrollar nuevas habilidades y competencias para alcanzar esta meta y enfrentar los desafíos que conlleva un puesto de mayor nivel.

Preguntas para la Discusión:

¿Cuáles son los pasos iniciales que Juan debería tomar para comenzar a crear su plan de desarrollo personal y profesional como auxiliar contable?

¿Qué metas específicas podría establecer Juan para su desarro-



llo a corto, mediano y largo plazo?

¿Qué habilidades y competencias adicionales necesita Juan para ascender en su carrera? ¿Cómo puede adquirirlas?

¿Qué recursos y oportunidades de capacitación pueden estar disponibles para Juan dentro de la empresa o fuera de ella?

¿Cómo puede Juan evaluar su progreso a lo largo del tiempo y ajustar su plan de desarrollo según sea necesario?

Actividad para el Estudiante:

Elabore un plan de desarrollo personal y profesional ficticio para Juan, el auxiliar contable. Debe elaborar un informe y presentar su criterio de cómo abordó las preguntas planteadas anteriormente.

Estimado estudiante, este caso le brinda la oportunidad de comprender la importancia de la planificación del desarrollo personal y profesional en el contexto de un profesional contable y les permite practicar la formulación de metas y estrategias para avanzar en su carrera.

TOMAR EN CUENTA: Los estudiantes deben trabajar en grupos o de manera individual para abordar estas preguntas y presentar sus recomendaciones en forma de informe o presentación.



SOLUCIONARIO

Respuestas autoevaluación de la unidad 1

- 1.- Verdadero
- 2.- Falso
- 3.- Verdadero
- 4.- Verdadero
- 5.- Falso
- 6.- d
- 7.- a ; b; d
- 8.- a; b
- 9.- a; b; c; d
- 10.- b

Respuestas autoevaluación de la unidad 2

- 1.- Verdadero
- 2.- Falso
- 3.- Falso
- 4.- Verdadero
- 5.- Falso
- 6.- a; b; d
- 7.- a
- 8.- b.- Material impreso
- 9.- c.- Material interactivo

Respuestas autoevaluación de la unidad 3

- 1.- Falso
- 2.- Verdadero
- 3.- Verdadero
- 4.- Falso
- 5.- Verdadero
- 6.- d
- 7.- c
- 8.- b
- 9.- b
- 10.- a; b; d

Respuestas autoevaluación de la unidad 4

- 1.- Verdadero
- 2.- Falso
- 3.- Verdadero
- 4.- Verdadero
- 5.- Falso
- 6.- b
- 7.- c
- 8.- a
- 9.- c
- 10.- d





FORMATO DE REVISIÓN DE GUÍAS GENERAL DE ESTUDIOS POR PARES ACADÉMICOS
(MODALIDAD A DISTANCIA)

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS	
TÍTULO DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL	
FECHA DE ENTREGA DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: 31/8/2023	FECHA DE ENTREGA DE LA REVISIÓN REALIZADA: 17/10/2023
2. DATOS DEL PAR ACADÉMICO (Los siguientes datos deben ser suministrados por el para académico y son de carácter obligatorio)	
NOMBRE Y APELLIDOS: Victoria Soledad Mena	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto
CORREO ELECTRÓNICO: vmena@tecnologicopichincha.edu.ec	TELÉFONOS: 0997001485
CARGO: Docente tiempo completo	CIUDAD: Quito
INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	PAÍS: Ecuador
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Magister en Pedagogía Mención Educación Técnica y Tecnológica	ÁREAS DE INTERÉS: Talento Humano
	Nº. DE IDENTIFICACIÓN/ PASAPORTE: 0401696778

I. INSTRUCCIONES

1. Por favor responda **todas** las preguntas de este formulario.
2. Diligencie el formulario en computador.
3. **No modifique o altere las preguntas u opciones de este formulario.** La estructura de esta evaluación está planificada y responde a las políticas de publicación de las Guías General de Estudios de la MED.
4. Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.



5. Sea claro y preciso en sus respuestas.
6. Las respuestas del aparte de la fundamentación científica deben ser detalladas.
7. **En caso de no poder cumplir con el plazo establecido, por favor informar oportunamente al equipo editorial de la MED.**
8. En caso de detectar plagio, citación indebida o cualquier mala práctica, por favor comuníquelo al equipo editorial.

II. La guía de aprendizaje contiene:

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Márgenes	OK	
Numeración de páginas	OK	
Jerarquización de títulos	OK	
Tipo de letra	OK	
No existencia de encabezados o pies de páginas	OK	
Viñetas estandarizadas	OK	
Referencias de cuadros / Gráficos	OK	
Portada en acuerdo a Manual de estilo	OK	
Índice	OK	
Estructura de la guía		
4 unidades	OK	
Resultados de aprendizaje	OK	
Autoevaluación por cada unidad	OK	
Recursos de la guía	OK	
Redacción	OK	
Ortografía	OK	
Referencia Bibliográfica Norma APA séptima edición		OK
Informe anti-plagio	OK	



III. Fundamentación científica

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los objetivos del texto están claramente enunciados y sustentados?	OK	
¿Utiliza una metodología adecuada para el desarrollo de los objetivos?	OK	
¿La presentación y argumentación de las ideas es coherente?	OK	
¿El manejo de conceptos, teorías y datos es preciso?	OK	
¿Existe relación entre el título, el problema, los objetivos, el marco teórico o metodológico y las conclusiones?	OK	
¿El tema es pertinente y brinda aportes a su área de conocimiento?	OK	

IV. Presentación de la información

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿El autor utiliza un lenguaje claro y conciso?	OK	
¿Hay coherencia en la presentación y desarrollo de las ideas?	OK	
¿Las partes del trabajo se articulan entre sí y responden a los objetivos planteados?	OK	
¿Utiliza fuentes bibliográficas actualizadas (últimos tres años)?	OK	



¿Es adecuado el manejo del idioma por parte el autor (ortografía, redacción, sintaxis, puntuación)?	OK
¿El texto se puede considerar original?	OK

V. Recomendaciones

- Publicar sin modificaciones:
- Publicar con modificaciones:
- No publicar:

V. Comentarios adicionales

El trabajo es coherente y reúne los requisitos para su publicación:

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: Msc. Victoria Soledad Mena

ID: 0401696778



Guía Capacitación y Desarrollo Personal

9%
Textos sospechosos



9% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
0% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Guía Capacitación y Desarrollo Personal.docx
ID del documento: 48a7625289a8379c944157ee79935fc083ab1eac
Tamaño del documento original: 8,96 MB

Depositante: PABLO FABIAN CARRERA TOAPANTA
Fecha de depósito: 21/3/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 21/3/2024

Número de palabras: 17.053
Número de caracteres: 113.837

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	interimgrouphr.com Plan de carrera: qué es y cómo implantarlo en 7 pasos	4%		🔗 Palabras idénticas: 4% (705 palabras)
2	www.personio.es Plan de carrera: ¿qué es y cómo crearlo paso a paso? Personio	3%		🔗 Palabras idénticas: 3% (454 palabras)
3	www.kpiestudios.com Indicadores de Capacitación KPI	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (77 palabras)
4	www.sesamehr.es Tipos de plan de carrera: ¿cuál escoger para mis empleados?	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	erc.undp.org	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)
2	www.xamai.com Importancia de los programas de capacitación del Capital Hum...	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
3	asana.com Participación de los empleados: el secreto para el éxito del equipo [2...	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)
4	www.marketingyfinanzas.net Evaluaciones de desempeño laboral: un recurso p...	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
5	psicomentando.com Cómo es una evaluación psicológica y qué pruebas se utiliz...	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (16 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://www.genial.ly/
2	https://www.canva.com/
3	https://youtu.be/1bK8qG3nIgl?si=Wdt_CdTx_8jBiCfb
4	https://youtu.be/graD6dgjbc?si=fKk4B6n370uhc7LL

TECNOLÓGICO
UNIVERSITARIO
PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789



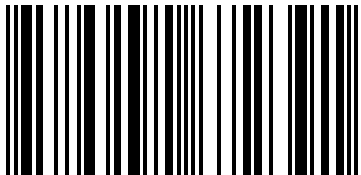
(02) 2 238 291



www.tecnologicopichincha.edu.ec



ISBN: 978-9942-672-39-1



9789942672391

