



Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Contaduría y Administración
Licenciatura en Administración



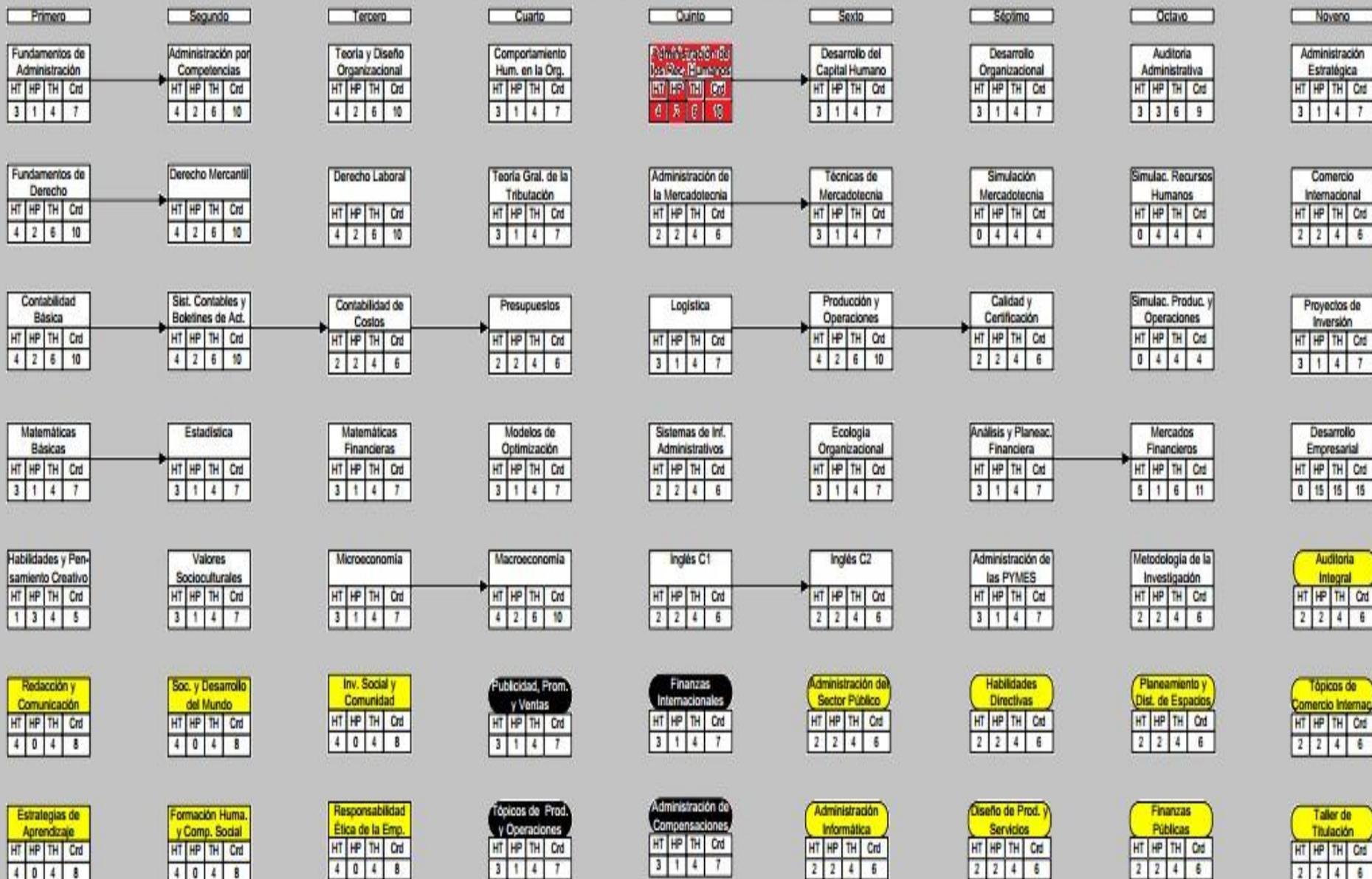
Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos

(Material audiovisual, Sólo visión proyectables)

Elaboró: L. en C. Sergio Alberto González Navarrete

Fecha de elaboración: octubre 2017

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
 SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN F2



Identificación de la Unidad de Aprendizaje

Nombre de la unidad de aprendizaje:

Administración de Recursos Humanos

Espacio académico :

Facultad de Contaduría y Administración

Programa educativo:

Licenciatura en Administración

Área de docencia:

Academia de Administración

Programas académicos en los que se imparte:

Licenciatura en Administración y en Contaduría

Índice de contenido

MAPA CURRICULAR.....	2
IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE.....	3
GUIÓN EXPLICATIVO.....	5
CONTENIDO TEMÁTICO DEL MATERIAL.....	6
OBJETIVO.....	8
DESARROLLO DEL MATERIAL.....	9
BIBLIOGRAFÍA.....	42

Guión explicativo para utilizar el material

Este material contiene proyectables sólo visión que llevan al alumno a conocer y analizar el proceso y todos los aspectos que componen la capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos en una organización.

Identificará la importancia que tiene el proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos para una organización.

Contenido temático del material

Para las empresas el tema de la capacitación es una necesidad del negocio. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado.

Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la empresa y las demandas del mercado.

Contenido temático del material

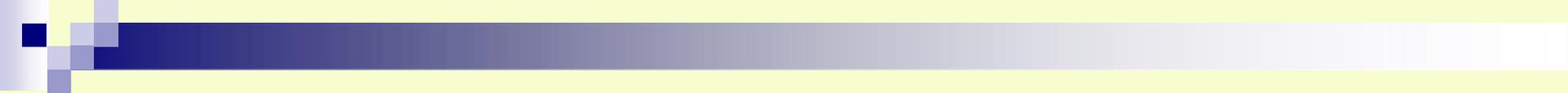
El presente material brinda apoyo a la unidad de competencia V Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos a través de:

- Conocer el proceso de capacitación, disposiciones legales, diagnóstico, necesidades de capacitación, métodos y programas.
- Analizar la función de desarrollo, concepto de carrera dentro del área de Recursos Humanos.
- Analizar la función de Desarrollo dentro de un esquema de gestión y competencias

Objetivo

Identificar la importancia del proceso de capacitación, disposiciones legales, diagnóstico de necesidades, métodos y programas de capacitación así como el análisis del desarrollo dentro de un esquema de gestión y competencias; para su aplicación en el desarrollo profesional.

Este material esta dirigido a estudiantes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México



Desarrollo de Material

LA CAPACITACIÓN DISPOSICIONES LEGALES

La Constitución

ART.123 apartado A, fracción XIII:

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.



Artículos de la Ley Federal del Trabajo

Capitulo III Bis:

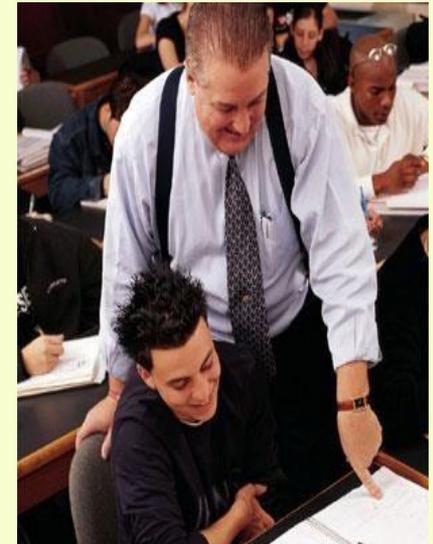
- Art. 153-A: todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento, que le permita elevar su nivel de vida, conforme a los planes y programas formulados.
- Art.153-D: los cursos y programas de capacitación podrán formularse respecto a cada establecimiento, empresa o ramas industriales
- Art. 153-E: la capacitación se le deberá impartir al trabajador durante su jornada de trabajo

CONCEPTOS Y TIPOS DE EDUCACIÓN

Educación es la influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales aceptados. (social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc.)

La educación comprende tres etapas:

- **Formación profesional.** Preparación para ejercer una profesión.
- **Desarrollo profesional.** Perfecciona para una carrera dentro de una profesión.
- **Capacitación.** Adaptación para cumplir un cargo o una función.



CAPACITACIÓN

Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Chiavenato



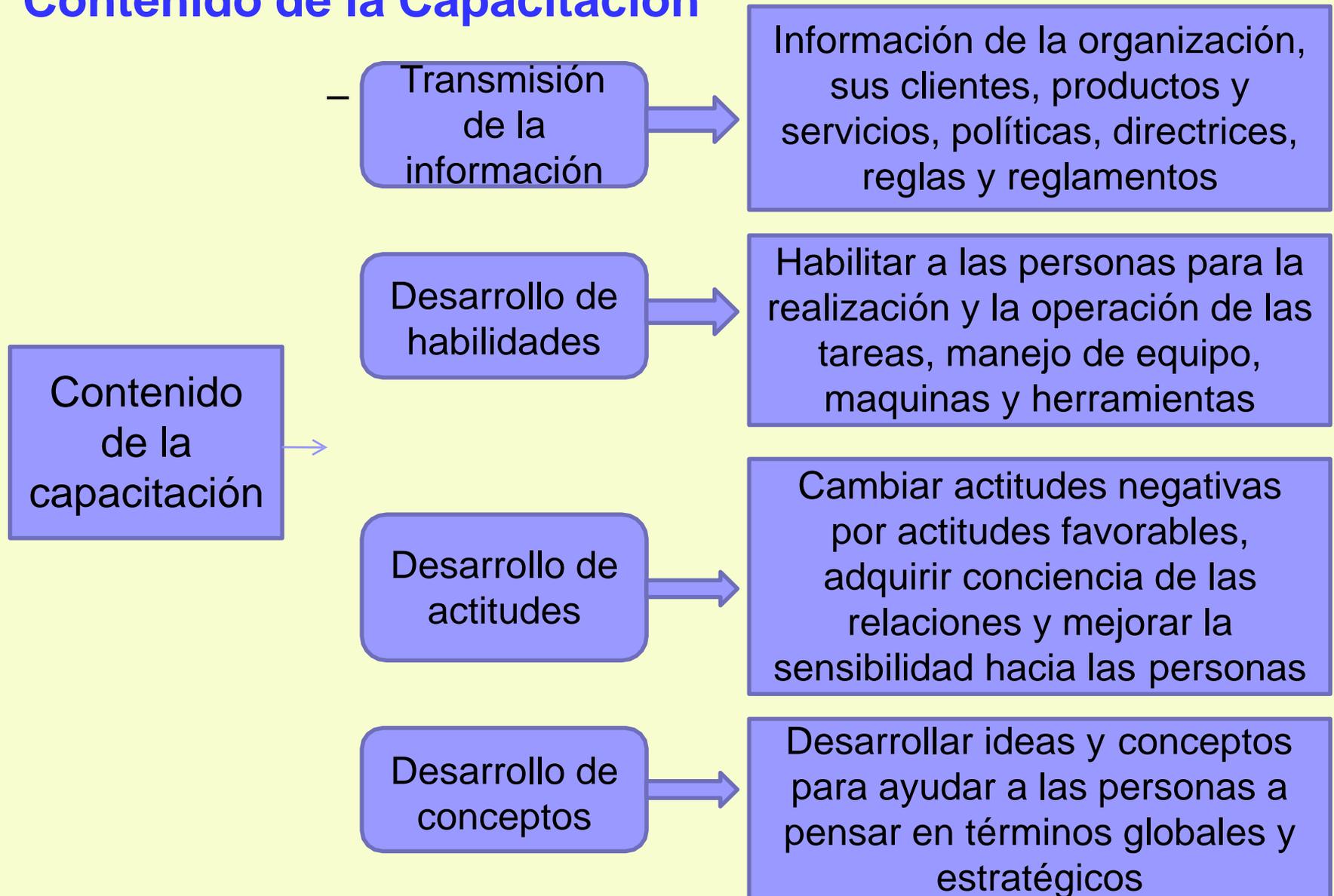
Acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo. **Flippo**

Educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales“. **McGehee**



Ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.
National Industrial Conference Board

Contenido de la Capacitación

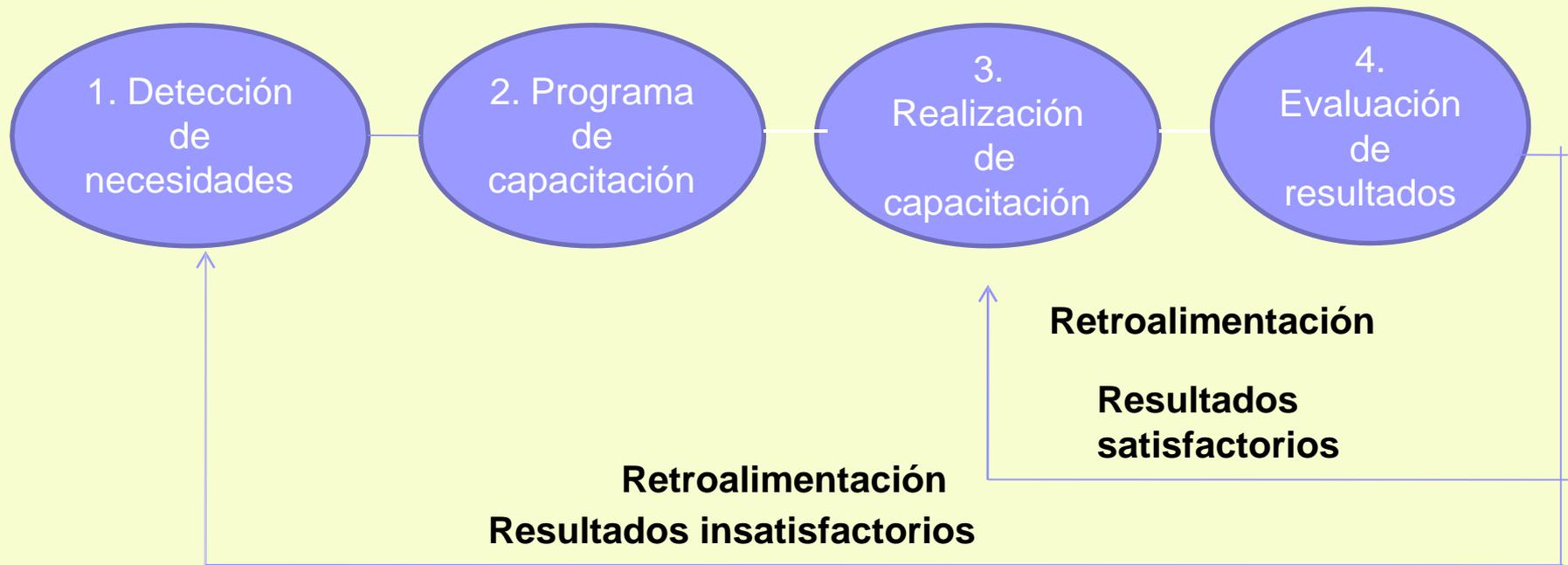


Objetivos de la Capacitación

1. **Preparar a las personas** para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. **Brindar oportunidades** para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más elevadas.
3. **Cambiar la actitud de las personas** para crear un clima más satisfactorio o para aumentar la motivación.



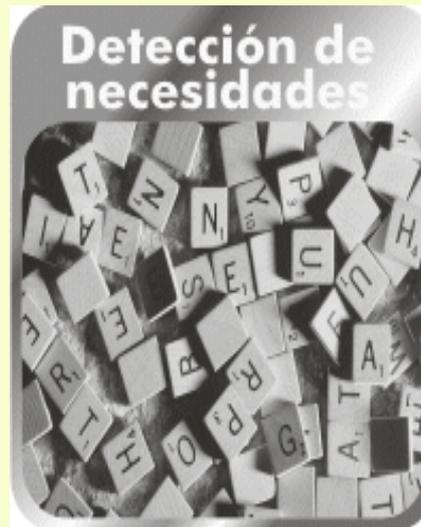
Proceso De Capacitación



DETECCIÓN DE NECESIDADES

Diagnóstico que realiza el área de recursos humanos en coordinación con los jefes de áreas para determinar las necesidades de capacitación.

El resultado debe ser una respuesta estructurada a la necesidad de conocimientos, habilidades o competencias.



La detección se efectúa en tres niveles:

Análisis de la organización

Análisis en base a los objetivos, para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación.

Análisis de los recursos humanos

Analiza el funcionamiento presuponiendo que los empleados cuentan con habilidades, conocimientos y actitudes que la organización desea.

Análisis de las operaciones y tareas

Análisis a nivel de puesto y que se sustenta en sus requisitos y que determina habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como la personalidad que se requiere para desempeñarlos.

Medios para hacer la Detección de Necesidades

Evaluación del desempeño

Identificar a empleados que realizan sus tareas por debajo del nivel satisfactorio

Observación

Evidencias de un trabajo ineficiente

Cuestionarios

Evidencia de las necesidades

Solicitud de supervisores y gerentes

Solicitar la capacitación

Entrevistas con supervisores y gerentes

Comunicación con los niveles más altos

Reuniones interdepartamentales

Discusiones entre responsables

Examen de empleados

Exámenes de selección

Reorganización del trabajo

Modificaciones en el trabajo

Entrevista de salida

Conocer la opinión del trabajador

Análisis de puestos y especificación de puestos

Proporciona un panorama de las tareas

Informes periódicos

Deficiencias

La detección de las necesidades proporciona la siguiente información, para poder trazar el programa de la capacitación:

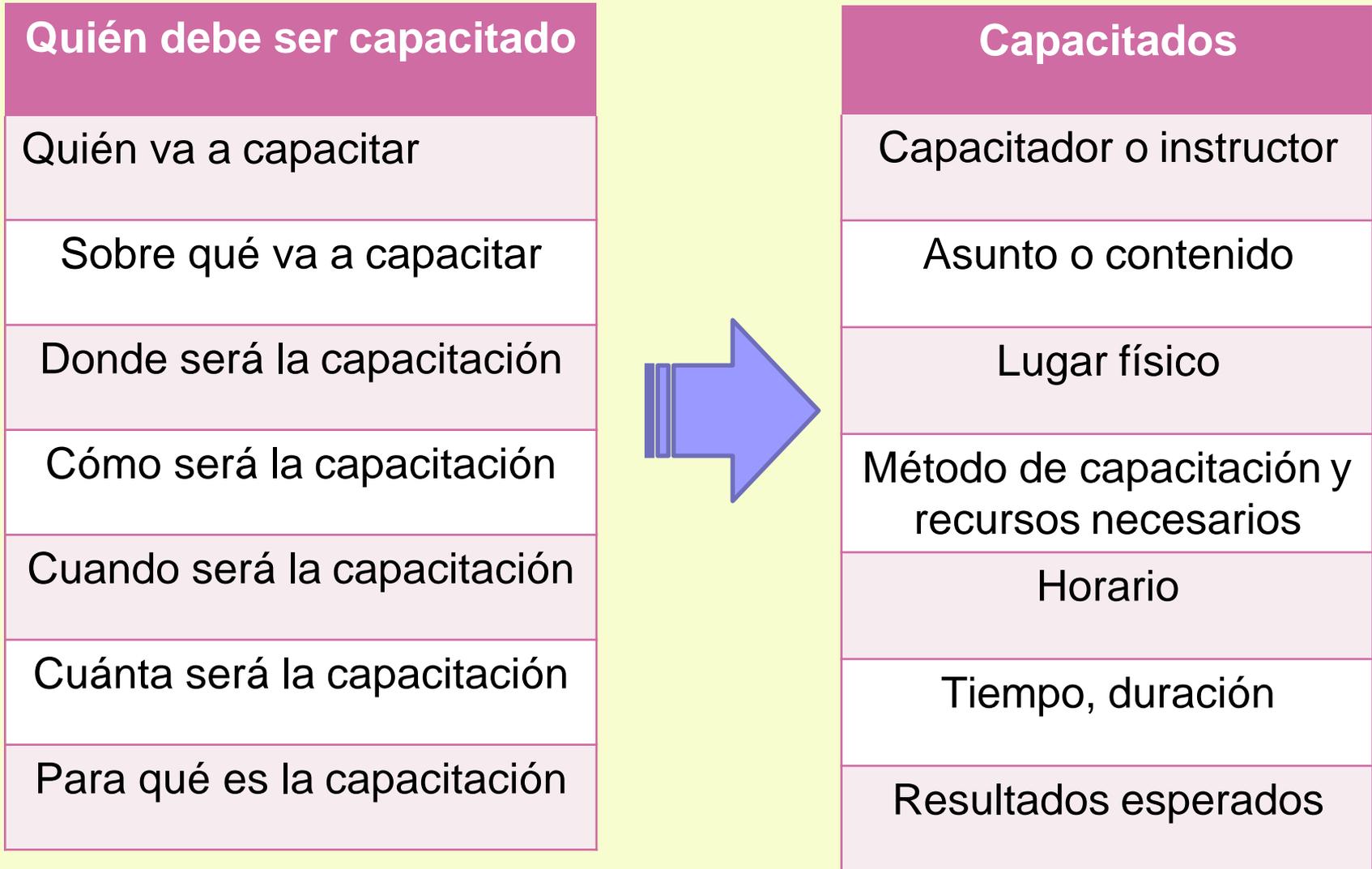
- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quien lo debe enseñar?



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

1. Atender una necesidad específica
2. Definición del objetivo de la capacitación
3. División del trabajo
4. Determinación del contenido
5. Selección de métodos y tecnología disponible
6. Definición de recursos necesarios para la capacitación
7. Definición del personal que va a ser capacitado
8. Lugar donde se efectuara la capacitación
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa
11. Control y evaluación de resultados

Puntos principales del programa de capacitación



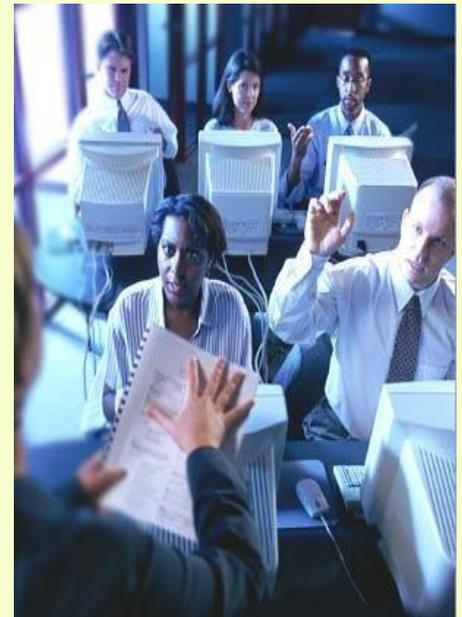
Tecnología Educativa de la Capacitación

1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

- Orientadas al contenido: transmisión de conocimientos o información.
- Orientadas al proceso: cambio de actitudes y el desarrollo de conciencia.
- Mixtas.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

- Antes del ingreso: programas de inducción.
- Después del ingreso al trabajo.



La tecnología para la capacitación está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados y pueden ser:

- Recursos audiovisuales
- Teleconferencias
- Comunicaciones electrónicas
- Correo electrónico
- Tecnología multimedia, etc.



Implementación de la Capacitación

Para ejecutarla correctamente, y cumpla sus objetivos dependerá de:

I
M
P
L
E
M
E
N
T
A
C
I
O
N

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización
- Calidad del material de capacitación presentado
- Cooperación de los dirigentes de la empresa
- Calidad y preparación de los instructores
- Calidad de los aprendices

Evaluación de Resultados de la Capacitación

Conocer en que medida se logro cumplir los objetivos:

1. Constatar si ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Proceso de cambio

Con la capacitación los colaboradores se deben transformar, desarrollándose para cumplir nuevas responsabilidades.



Resultados

NIVEL ORGANIZACIONAL

- * Aumento en la eficacia organizacional
- * Mejorar la imagen de la empresa
- * Mejorar clima organizacional
- * Mejorar la relación empresa-empleado
- * Aumento de la eficacia

NIVEL DE RECURSOS HUMANOS

- * Reducción de rotación del personal
- * Reducción del ausentismo
- * Aumento de la eficacia individual
- * Aumento de habilidades en las personas
- * cambio de actitudes y conductas

NIVEL DE TAREAS Y OPERACIONES

- * Mejorar calidad de productos y servicios
- * Mejorar la atención al cliente
- * Reducción del índice de accidentes
- * Reducción del índice de mantenimiento de maquinas y equipo

DESARROLLO DE LOS RH

La organizaciones necesitan empleados motivados, pero muchos acuden por obligación, algunas razones de permanencia son:

- Brindar seguridad económica a su familia,
- Cubrir sus necesidades de superación,
- Seguridad y demás necesidades que nos proporcionan superioridad frente a los demás individuos.

Las personas que no puedan realizar sus aspiraciones de una carrera en la organización dejarán la empresa en algún momento.



DESARROLLO DE CARRERA

Desarrollo de la carrera profesional: Se da por iniciativa propia y consiste en lograr metas así como la aceptación de responsabilidades.

Planeación de la Carrera Profesional

Proceso donde se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.

Esto será el conjunto de funciones, puestos y responsabilidades efectuados durante la vida laboral.



Planeación de la Carrera y Necesidades del Empleado

- Instrumento para hacer frente a las necesidades de personal.
- Cuando existe es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por alcanzarlas.
- La carrera motivara a los empleados para progresar en su capacitación y en su formación académica o técnica.
- El nivel de los empleados mejora y RH dispondrá de personal más calificado y mejor motivado para cubrir las vacantes que se presenten.

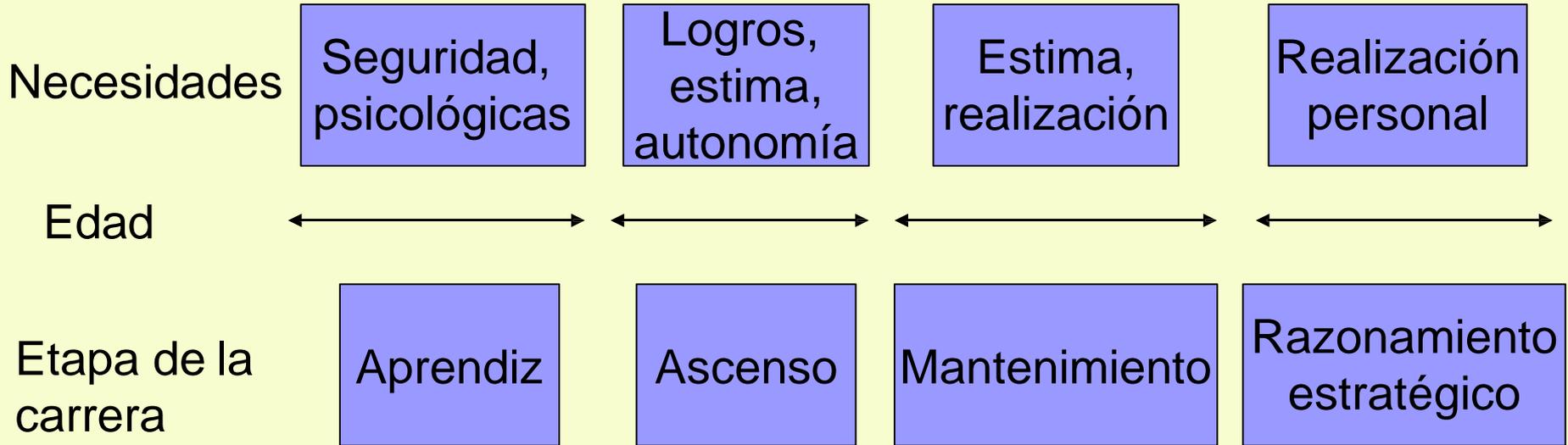
La Planeación de la Carrera es el proceso mediante el cual los empleados:

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtienen información sobre oportunidades de trabajo dentro de la compañía.
- Identifican objetivos profesionales.
- Establecen planes de acción para alcanzar los objetivos.



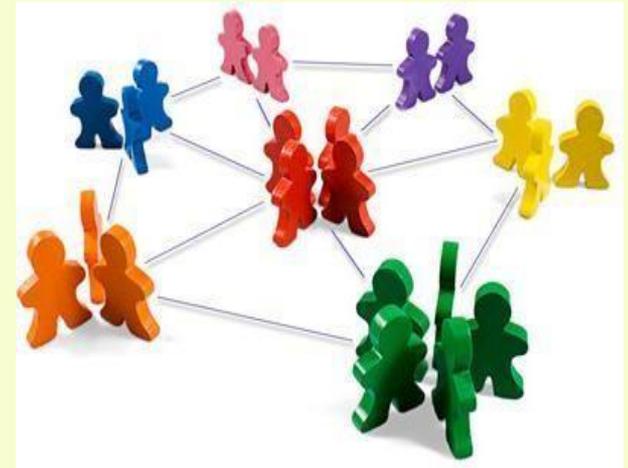
Es una estrategia que ayuda a la eficiente asignación de las personas, planificando el orden y los movimientos de los individuos en la organización.

Etapas de la Carrera y Necesidades Importantes



Factores del desempeño profesional en una organización:

- Igualdad de oportunidades.
- Apoyo del jefe inmediato.
- Conocimiento de las oportunidades.
- Interés del empleado.
- Satisfacción profesional.



Si los empleados saben que pueden ascender en la escala jerárquica de una empresa, acudirán motivados a laborar.

Grupo Anderson's proporciona a meseros e intendentes una Universidad especializada en el desarrollo de actitudes gerenciales, para que, en un futuro puedan ser los nuevos gerentes o encargados de área.

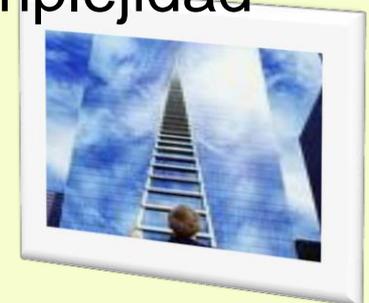
METODOS DE DESARROLLO DE LOS RH

EN EL PUESTO

ROTACION DE PUESTOS

Desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades

- **VERTICAL:** Asenso provisional hacia una nueva posición mas compleja.
- **HORIZONTAL:** transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad



EN EL PUESTO

OPCIONES DE ASESORIA

Oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje bajo la supervisión de un gerente (asistente de staff o en equipos de asesoría directa).



APRENDIZAJE PRACTICO

Técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.

FUERA DEL PUESTO

CURSOS Y SEMINARIOS EXTERNOS

Oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades conceptuales y analíticas.

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN

Estudios de casos reales, simulación de papeles, para que se describan y diagnostiquen los problemas, analicen sus causas, desarrollen alternativas y elijan la mas idónea.

ENTRENAMIENTO FUERA DE LA EMPRESA

Obtener nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no están dentro de la organización.

FUERA DEL PUESTO

TUTORIA: El tutor o **coaching** proporciona orientación, guía, consejo, crítica y da sugerencias para el crecimiento del empleado.

ASESORIA: Cuando un empleado presenta problemas de desempeño o un comportamiento inconsistente con el ambiente de trabajo (ausencia, retrasos, insubordinación, etc.) entonces el gerente debe intervenir



La tutoría se puede proporcionar en cualquier nivel jerárquico.

DESARROLLO DE LOS R.H. DENTRO DE UN ESQUEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

¿Qué hacen las empresas exitosas?

- Crean una **visión compartida**
- Saben que siendo las **mejores** atraen a los **mejores**
- Identifican con precisión el personal que necesitan
- Visualizan el **desarrollo de carrera** como una inversión
- Compensan el desempeño
- Se **comprometen** con la **satisfacción** de los empleados

Competencias

Características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto determinado dentro de un contexto organizacional específico.



EL DESARROLLO DE UNA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

¿POR QUÉ ES
NECESARIO
ESTE
DESARROLLO?



- Es una **herramienta estratégica** para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.
- **Impulsa a nivel de excelencia** las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.
- **Garantiza el desarrollo y administración del potencial** de las **personas**, de lo que saben hacer o podrían hacer.

ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1. Confección del catálogo de competencias

1.- Identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas

2. Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido

2.- Descripción de cada nivel, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva

3. Identificar requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo

3.- Individualiza el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, identificando colaboradores que cuentan con conocimientos y potencial dentro de la empresa.

Bibliografía

- Bohlander, George W. 2013. “**Administración de Recursos Humanos**”, 16^a edición. México, Cengage Learning Editores.
- Chiavetano, Idalberto. 2011. “**Administración de Recursos Humanos**”, 9^a Edición, México. McGraw-Hill