

COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz



Coordinación académica Jeannette Acevedo Camacho

SENSIBILIZACIÓN HACIA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES

Aura Elvira Narváez Agudelo

REVISIÓN

Jeannette Acevedo Camacho

Flor María Torres Medina



CONVENIO SENA-ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERA DE LA FORMACIÓN

CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN
- PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO
- 1. OBJETIVO
- 2. ALCANCE
- 3. DURACION
- 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA
- 5. CONTENIDO EL CURSO
- 5.1. OBJETIVO DE L SISTEMA DEL TALENTO HUMANO
- 5.2. LA GESTION DE PERSONAL UNA FUNCION DE LA LINEA DE MANDO
- 5.3. LA PROMOCION INTERNA UNA POLÍTICA DE GESTION DE PERSONAL
- 5.4. PUESTOS DE TRABAJO NO HOMOLOGADO
- 5.5. IGUALDAD DE OPORTUNIDAD
- 5.6. EXIGENCIAS LEGISLATIVAS (Ejemplos)
- 6. EL PROCESO DE GESTIÓN
- 6.1. FASES DEL PROCESO DE GESTIÓN
- 6.2. PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAL
- BIBLIOGRAFIA
- SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO
- TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO
- CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO





CONVENIO SENA - ENIM


CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

CURSO

SENSIBILIZACIÓN HACIA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código: C-001

Bogotá, 15 de octubre de 2004


	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO</p> <p>SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>Fecha: 129/01/2007</p> <p>Página: 2</p>
--	---	--

CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Firma	Fecha
Autor	Aura Elvira Narváez Agudelo	Subdirectora de Centro	Centro ASTIN		Octubre, 15 de 2004
Revisión	Jeannette Acevedo Camacho	Profesional	Dirección de Formación Profesional		20 de Octubre de 2004
	Flor María Torres Medina	Asesora €			
Aprobación			ENIM		

TABLA DE CONTENIDO

		Pagina
	INTRODUCCIÓN	4
	PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO	5
1.	OBJETIVO	5
2.	ALCANCE	5
3.	DURACION	5
4.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	5
5	CONTENIDO EL CURSO	6
5.1	OBJETIVO DE L SISTEMA DEL TALENTO HUMANO	6
5.2	LA GESTION DE PERSONAL UNA FUNCION DE LA LINEA DE MANDO	7
5.3	LA PROMOCION INTERNA UNA POLÍTICA DE GESTION DE PERSONAL	8
5.4	PUESTOS DE TRABAJO NO HOMOLOGADO	9
5.5	IGUALDAD DE OPORTUNIDAD	9
5.6	EXIGENCIAS LEGISLATIVAS (Ejemplos)	10
6	EL PROCESO DE GESTIÓN	11
6.1	FASES DEL PROCESO DE GESTIÓN	11
6.2	PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAL	12
	BIBLIOGRAFIA	14
	SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO	15
	TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO	16
	CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO	19


 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 4 de 19
---	--	---

INTRODUCCIÓN

En el marco del Plan Estratégico del SENA 2002 -2006 *"Una Organización del Conocimiento"* el reto que le genera a la institución sólo puede estar soportado por sus funcionarios, razón por la cual, resulta oportuno retomar lo planteado por Andrew Carnegie, quien afirma que: *"... el único capital irremplazable que una organización posee es el conocimiento y la capacidad de su gente. La productividad de ese capital depende de la efectividad de las personas para compartir su competencia con quienes pueden utilizarla"*.

Así mismo, le genera la necesidad de que la organización aprenda permanentemente y que con oportunidad, identifique no sólo ¿qué debe aprender?, sino, ¿con qué rapidez puede y debe hacerlo?. Así pues, se requiere además, por parte de las personas integrantes de la organización, aptitudes y disposición para manejar los procesos de cambio.

Se pretende con este curso, sensibilizar a los niveles Directivos, Coordinadores y Profesionales responsables del Talento Humano en la entidad, sobre la importancia de esta Gestión.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 5 de 19
---	--	---

PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO

1. OBJETIVOS:

- Describir el objeto del sistema de los recursos humanos.
- Examinar la naturaleza de la gestión de personal.
- Comprender la responsabilidad de gestión como directiva y no como departamento de personal.
- Comprender los problemas especiales en la gestión de personal

2. ALCANCE:

Dirigido a los niveles Directivos, Coordinadores y Profesionales del SENA
Número máximo de participantes: 20 por curso.

3. DURACIÓN

4 horas

4. ESTRATEGIA METODOLOGICA

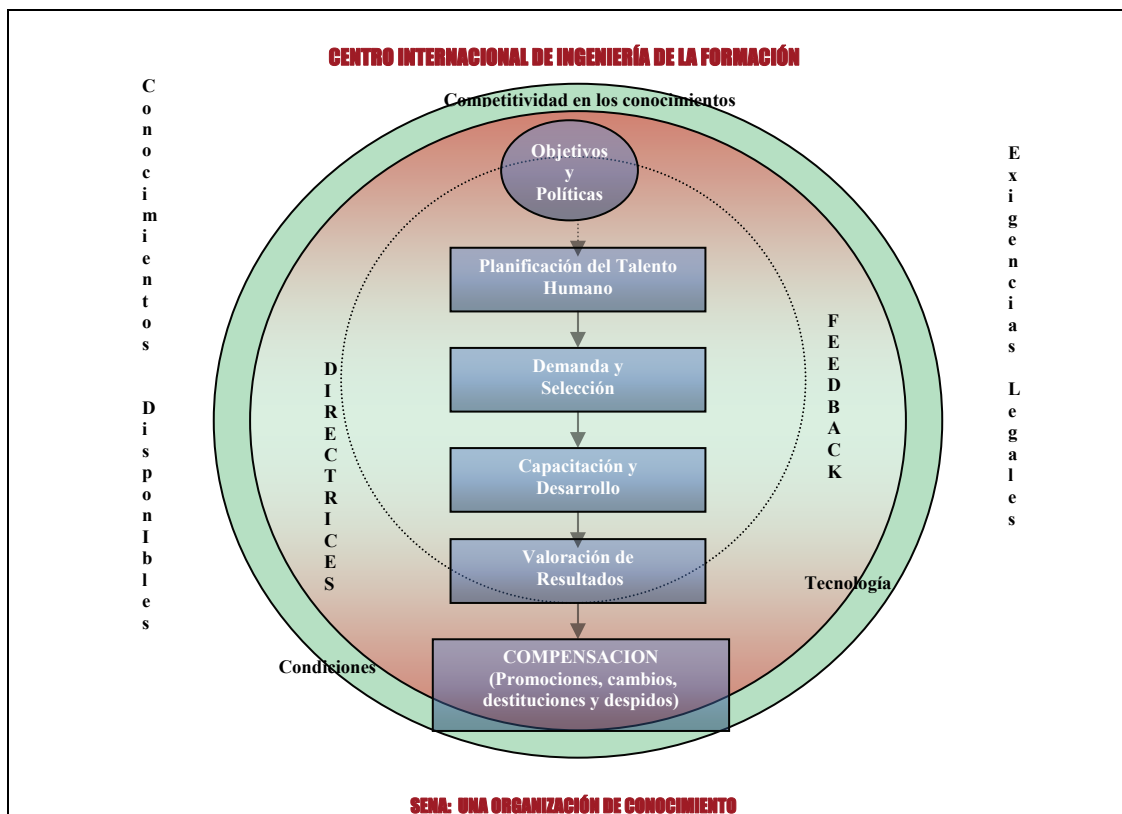
- ❖ Presentación magistral
- ❖ Ejercicio práctico
- ❖ Debate
- ❖ Taller
- ❖ Presentación en plenaria


5. CONTENIDO DEL CURSO

5.1 OBJETIVO DEL SISTEMA DEL TALENTO HUMANO

La gestión se compone de varios programas: planificación de recursos humanos, demanda y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del comportamiento y compensación. Aunque cada uno de éstos, constituye una fase distinta en todo el proceso, todos ellos están unidos en el sistema de recursos humanos. Su sentido depende de las políticas y objetivos de la organización, y también, todos estos programas están influenciados por las circunstancias del entorno: capacidad disponible, competición de conocimientos, exigencias legales, técnicas y condiciones económicas (Ver figura siguiente).

Figura: El Sistema del Talento Humano



	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO</p> <p>SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>Fecha: 129/01/2007</p> <p>Página: 7</p>
--	---	--


Cómo actúa? Vamos a suponer que un banco busca clientela en el campo del pequeño crédito empleando una tarjeta de crédito como su principal medio de expansión. Su objetivo, por lo tanto, es ampliar la cifra de negocios mediante la utilización de esta tarjeta de crédito. Su planificación de recursos humanos – previsión de necesidades de personal – se fundamenta en el tamaño y extensión calculado para el nuevo servicio. Sus programas se basan en este cálculo: con el número de directivos y otros asesores, así como las capacidades y especialidades de trabajo requeridas, determinar las vías de la demanda y las normas de selección, programas de adiestramiento y desarrollo, y sistema de evaluación del comportamiento y compensación. A través de todo el proceso entrarán también en juego otros factores. Las disposiciones legales, así como las de igualdad de oportunidades, son circunstancias externas que afectarán a las prácticas de gestión de personal de la organización, y unas líneas generales de compensación de la entidad son los controles internos sobre aquellas prácticas.

5.2 LA GESTIÓN DE PERSONAL: UNA FUNCIÓN DE LA LÍNEA DE MANDO

En muchas organizaciones, la gestión de personal se ha realizado en gran medida, por el departamento del mismo nombre. Pero no hay que engañarse. Esta responsabilidad corresponde a la línea de mando. Cada dirigente de ésta, incluso aquellos que no toman parte en la búsqueda y la selección, es responsabilidad del adiestramiento, desarrollo y, a su debido tiempo de la promoción de sus subordinados. Esta función es tan importante como planificar, organizar, influenciar y controlar.

Naturalmente, la responsabilidad final en gestión del talento humano la tiene el director ejecutivo, quien debe controlar y apoyar el programa de gestión de personal de la organización. ¿Cómo? Comprobando que todos los directores comprendan y cumplan sus con respecto a dicho programa. Esto significa intervenir cuando un jefe se resiste a prescindir de un empleado notable cuya promoción podría beneficiar a la organización en su conjunto.

De igual manera, los directivos de línea no pueden delegar su responsabilidad en este asunto, y deben requerir la ayuda del staff cuando sea necesario. Los especialistas de este equipo, generalmente del departamento de personal, trabajan en casi todas las fases del desarrollo del talento humano. Ellos pueden ayudar a la línea jerárquica en la valoración de subordinados, determinar sus necesidades de capacitación, desarrollar los

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 8 de 19
---	--	---

programas y controlar las actividades de los mismos. Los empleados del departamento de personal también pueden aconsejar a los subordinados cuando sea necesario. En entidades donde esta gestión se realiza por medio de un comité -formando por directivos de línea, procedentes de todos los sectores de la compañía- un miembro de este grupo, procedente del departamento de personal, puede hacer de secretario ejecutivo o incluso de director o coordinador del desarrollo del talento humano.

5.3 LA PROMOCIÓN INTERNA: UNA POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAL

Todas las entidades tienen unas líneas generales distintas en la gestión de personal: normas, procedimientos, métodos y reglas que dirigen estas actividades. Una de las más generalizadas es la promoción interna, que consiste en que el propio personal de empresa ocupe puestos de responsabilidad. Esta política acostumbra ser menos costosa que la contratación exterior y mejora la moral y el prestigio de la organización.


Naturalmente, el éxito de esta promoción interna dependerá de la disponibilidad constante del número de empleados cualificados. La programación del tiempo resulta esencial en este caso. Los planes de capacitación deben combinarse con las necesidades, de forma que los nuevos puestos de trabajo sean ocupados cuando se disponga de la persona adecuada.

Existen problemas inherentes a este concepto:

Disentimiento. Cuando los empleados conocen a todos los aspirantes para el puesto a cubrir, se produce una insatisfacción con el que, finalmente, consigue la promoción. El problema no desaparece cuando es un individuo ajeno a la organización el que alcanza el puesto, pero es menos grave.

Reproducción. No existe organización que no pueda beneficiarse, de vez en cuando, con una inyección de “sangre nueva”. Existen algunas firmas, como en el caso de publicidad y revelaciones públicas, que exigen esta renovación para su supervivencia.

Técnica. Las tecnologías actuales cambian tan rápidamente, que la mayoría de las entidades no pueden desarrollar y promocionar

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 9 de 19
---	--	---

internamente a los funcionarios, con la capacidad necesaria para hacer frente a estos vertiginosos cambios.


No se trata de que la promoción interna no pueda actuar: debe hacerlo. Pero debe equilibrarse cuando sea preciso, de forma que realicemos la gestión de personal con los mejores individuos obtenibles, provengan de donde sea; que trabajen en sistemas de valoración del activo humano que nos ayudarán a calificar el valor de los recursos personales de la organización (1).

5.4 PUESTOS DE TRABAJO NO HOMOLOGADOS

Por lo general encontramos el problema de las posiciones de trabajo no homologadas en entidades de alta tecnología, que son aquellas firmas que actúan primordialmente en la dirección de los proyectos. El propósito de estas organizaciones matrices consiste en calificar personas con unos conocimientos concretos para un período de tiempo determinado, con el fin de que realicen una tarea señalada. Por ejemplo, la misión del Proyecto Vikingos es colocar un vehículo en Marte. Se realizó con el conocimiento de que, una vez concluida la tarea, las personas que participaron en el proyecto serían despedidas o destinadas a otros proyectos.

5.5 IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Los empresarios se encuentran atrapados en una clásica trampa cuando intentan obedecer las leyes y cumplir las exigencias del mercado. Por una parte, están asediados por las normas complejas, y a veces contradictorias, de la comisión de igualdad de oportunidades. Por otra parte, también son atacados por un torbellino de grupos de interés, que representan diversas causas, desde la liberación de la mujer, a los derechos de los veteranos, que solicitan privilegios especiales de contratación y promoción para sus miembros. Los tribunales de justicia se inclinan fácilmente a las decisiones adversas, acompañadas de firmes sanciones en los litigios ordinarios sobre empleo, mientras que la recesión económica induce a la necesidad de reducir las fuerzas de trabajo últimamente integradas. Es fácil comprender el aturdimiento y resentimiento de éstos cuando buscan en vano un camino en lo que se les aparece como un atolladero sin salida.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 10 de 19
---	--	--

5.6 EXIGENCIAS LEGISLATIVAS

La gestión de personal es quizá la función directiva más afectada que otras, por las exigencias legales. Estos requerimientos proceden del Código Sustantivo del Trabajo en Colombia, cuyas leyes regulan las prácticas de contratación.

Cumplir las leyes es con frecuencia difícil y costoso, pero las leyes tienen aún su razón de ser. Durante varios años ha sido práctica nacional, la reducción de empleo y la discriminación salarial basadas en el sexo, la raza y la edad. En resumen, estas leyes y otras similares intentan crear precisamente “el campo de oportunidades”.

RESUMEN


El talento humano es el activo más importante que posee la organización. La gestión de personal es función directiva y esta función comprende varias actividades: planificación de los recursos humanos, incorporación y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del comportamiento y compensación. Cada una de estas actividades está influenciada por la política y los objetivos de la organización, y por las circunstancias del entorno.

6. EL PROCESO DE GESTIÓN DE PERSONAL

6.1 FASES DEL PROCESO DE GESTIÓN


El proceso de gestión de personal comprende seis fases:

- **Determinar los conocimientos que se precisan.** Un organismo indica las posiciones que ya existen, pero no las futuras necesidades. Para iniciar la gestión de personal, tenemos que proveer el cambio en la organización. Sin embargo, esta predicción no es suficiente. Necesitamos también descripciones detalladas de las tareas correspondientes a cada puesto en las que se indiquen la educación, experiencia, conocimientos y características personales en cada trabajo.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 11 de 19
---	--	--

- **Determinar el número de personas necesarias y cuándo se producirá esta necesidad.** Aquí es preciso hacer una relación de los empleados disponibles. Observando el trabajo habitual en la organización nos podemos formar una idea de aquellos que puedan o no estar disponibles tres, cuatro o cinco años más tarde. En esta materia resulta una buena idea comparar la realidad con el ideal. Es posible que deseemos crear nuevos puesto de trabajo o cambiar la naturaleza de los actuales.
- **Señalar qué personal, del disponible, será apto para cubrir las oportunidades.** Aquí hay que observar a los empleados con sus tareas presentes, valorar su eficiencia, y analizar su desarrollo y potencial hacia la promoción.
- **Señalar los programas de adiestramiento y desarrollo para los elementos actuales.** Es preciso cumplimentar el desarrollo determinado en la fase 3. Se trata de programas para las que ya están trabajando en la organización, con el fin de ayudarles a alcanzar puestos de mayor responsabilidad.
- **Establecer programas básicos de capacitación para nuevos empleados.** Cuando promovemos el personal dentro de la organización hacia puestos superiores, hay que prever nuevas admisiones en la última fila. Hay que cubrir estos puestos con personal externo y empezar a enseñarlos.
- **Fijar un sistema eficaz de compensaciones.** En este sistema ha de responder tanto a necesidades económicas como a las que no lo son. Debe incluir circunstancias de mejorar en la profesión, como la promoción y el cambio, y así mismo la destitución y el despido.

No hay nada de particular en la secuencia de estas fases. Las actividades de gestión del personal deben ajustarse a las necesidades y las circunstancias de la organización. La mayoría de los programas son paralelos. En grandes entidades donde el departamento de personal está bien desarrollado, se realizan varios programas al mismo tiempo, pero el trabajo especializado de este departamento en el desarrollo de ejecutivos, por ejemplo, está sujeto a la autoridad de los directivos de línea. Los nuevos programas o la revisión de los anteriores no se deben realizar sin la aprobación de la línea de mando.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 12 de 19
---	--	--

La principal fuente de control sobre estas actividades referidas al personal es el presupuesto. Los directivos pueden cumplir muy poco cuando no hay dinero disponible. Por lo tanto, los empleados de personal deben *vender* sus programas y planes a la línea jerárquica. Deben convencer a los ejecutivos de lo que proponen: por ejemplo, un programa de dirección por objetivos tendrá mayor eficacia e incrementa el valor del activo humano de la organización.


6.2 PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAL

Algunos problemas que surgen aquí no se producen en otras funciones directivas. Esto se debe, principalmente, a los aspectos humanos de la función.

¿Cómo medir las recompensas para una gestión de personal adecuada? ¿Qué valor aplicaremos a unos empleados jóvenes bien adiestrados? Es seguro que la calidad del talento disponible influenciará eventualmente la buena operación de la organización. ¿Pero y a corto plazo, dónde hay una diferencia concreta? ¿No es posible que las condiciones de los malos negocios enmascaren la alta calidad de buenos trabajadores, y que las buenas condiciones de la organización enmascaran, a su vez, la baja calidad de los malos?

Aún en el caso de que no hubiera en el balance un concepto que nos indicara el costo de descuidar el desarrollo del talento humano, existen las señales evidentes de dicho descuido, en la moral y el espíritu. En la actualidad se continúa investigando formas de medir más concretas e investigadores que se puedan dedicar a hacerlo.

La gestión de personal –a pesar de que es realizada, con gran frecuencia, por los departamentos de personal –es, fundamentalmente una responsabilidad de la línea de mando. En último término, la responsabilidad es del jefe ejecutivo, aunque cada directivo de la organización debe compartirla. Esto no significa que no haya un lugar para el staff en esta función, ya que los asesores, generalmente del Departamento de Personal, pueden ayudar a la línea de mando en cada fase del proceso.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 13 de 19
---	--	--

RESUMEN


¿Cuál proceso? Consta de seis etapas:

1. Determinar qué conocimientos son los requeridos.
2. Fijar el número de empleados necesarios, y en qué momento lo serán.
3. Indicar quiénes, entre los funcionarios disponibles, son aptos para cubrir las demandas.
4. Establecer programas de capacitación y desarrollo para los funcionarios de la organización.
5. Disponer programas de enseñanzas básicas para nuevos funcionarios.
6. Señalar un sistema eficaz de retribución.

Naturalmente, el proceso no se produce de forma automática. Los problemas propios de la naturaleza humana inherentes a la gestión de personal pueden complicarlo y, de hecho, lo hacen. ¿Cómo podemos valorar algo tan intangible como los directivos bien capacitados? ¿De qué forma planificaremos la gestión de los puestos de trabajo no homologables? ¿Cómo aplicar las leyes laborales y sus exigencias en contratación?

TEMAS DE DEBATE

- ❖ ¿Por qué razón supone Usted que el SENA, debiera escoger un Subdirector de Centro procedente de un grupo externo, en vez de seleccionarlo entre tres o cuatro de sus propios funcionarios ?
- ❖ ¿Cómo planificaría usted la gestión de los puestos no homologables?
- ❖ ¿Cómo podemos valorar algo tan intangible como los directivos bien capacitados ?


 <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO</p> <p>SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>Fecha: 129/01/2007</p> <p>Página 14 de 19</p>
--	---	--

BIBLIOGRAFÍA

LÓPEZ, Felix M, Employment Opportunity- How Equal Can It Be? En Conference Board Record Septiembre de 1975.


MYERS, A Howard, y Twombly, David P. Labour Law and Legislation, SouthWertern, Cincinnati 1980.

SCHNEIDER, Benjamin, Staffing Organization, Goodyear Pacific Palisades, California, 1976.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 15 de 19
---	--	--

SEGUNDA PARTE : AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO.

1. Presentación en [power](#) point
2. Documento Convenio SENA-ENIM
3. Documento Ley de Carrera Administrativa
4. Documento Resolución de Incentivos
5. Documento Resoluciones de Capacitación

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 16 de 19
---	--	--

TERCERA PARTE : EJERCICIOS PRÁCTICOS


EJERCICIO 1

OBJETIVO DEL EJERCICIO: Deducir la importancia de la gestión del talento humano.

ACTIVIDADES:

1. Conforme grupos de 4 personas
2. Entregue el siguiente problema para su resolución:

“En un Centro de Formación Profesional se prevé que en 8 meses se implementará un nuevo programa, con una tecnología complementaria a las que se operan en la actualidad en el Centro y el Instructor que posee la experticia sobre el asunto, se jubilará en dos meses antes del inicio del curso. Establezca la gestión que Usted haría, con el fin de garantizar que se contará con el Talento Humano competente para sacar adelante esta formación, la cual tendrá una duración 4 meses y se repetirá por lo menos dos veces al año durante los siguientes cinco años. Considerar además que se tiene altamente restringida la contratación de jubilados y que la planta de personal se encuentra congelada ”.
3. Indique el orden a seguir para que cada grupo presente la solución del problema, en la cual se deben incluir las estrategias identificadas.
4. Exprese las conclusiones generales en plenaria.
5. Materiales y ayudas para el ejercicio: Papel, lapiceros, retroproyector de acetatos, marcadores de acetatos, papelógrafo
6. Documentos de apoyo: (Documentos convenio SENA –ENIM)
7. Duración del ejercicio: 20 Minutos para solución del problema, 5 minutos para presentación del análisis realizado por cada grupo y 5 minutos para conclusiones.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 17 de 19
---	--	--

EJERCICIO 2

OBJETIVO DEL EJERCICIO: Reconocer el valor de la motivación del talento humano.

ACTIVIDADES:

1. Conforme parejas

2. Entregue el siguiente caso para su solución:

“En un Centro de Formación Profesional, se tiene un equipo de alto rendimiento, los funcionarios que lo conforman han venido solicitando reconocimiento a su labor, pues en el ultimo año han incluso presentado nuevas ofertas de servicios para el Centro, las cuales se han acordado a nivel internacional. Teniendo en cuenta la normatividad de la entidad, ¿qué haría Usted para mantener la motivación de este importante grupo de trabajadores? ”


3. Indique el orden a seguir para presentar la solución del problema de cada pareja al resto del grupo.

4. Exponga en plenaria las conclusiones generales.

5. Documentos de apoyo (Ley de Carrera Administrativa, Resolución Programa de Incentivos, Resoluciones de Capacitación, Documento Convenio SENA-ENIM).

6. Materiales y ayudas para el ejercicio: Papel, lapiceros, retroproyector de acetatos, marcadores de acetatos, papelógrafo.

7. Duración del ejercicio: 30 Minutos para solución del caso, 30 minutos para presentación y conclusiones.

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO SENSIBILIZACION HACIA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	Fecha: 129/01/2007 Página 18 de 19
---	--	--

EJERCICIO 3

OBJETIVO DEL EJERCICIO: Identificar el criterio personal de los participantes sobre los temas estudiados.

ACTIVIDADES:

1. Entregue las siguientes preguntas:

¿Por qué razón supone Usted que el SENA, debiera escoger un Subdirector de Centro que procede del medio externo, en vez de seleccionarlo entre tres o cuatro de sus propios funcionarios ?

¿Cómo planificaría usted la gestión de los puestos no homologables?

¿Cómo podemos valorar algo tan intangible como los directivos bien capacitados ?

2. Informe a los participantes que la elaboración de los comentarios se debe realizar de manera individual y que cada uno debe presentar sus conclusiones al grupo.

3. Útiles: Papelógrafo y o tablero, marcadores permanentes y borrables

4. Documentos de Apoyo (documento Convenio SENA-ENIM)

5. Duración del ejercicio: 15 minutos y 5 minutos para conclusiones

CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO

La evaluación del curso se realiza con base en la observación de los ejercicios que se desarrollen, así como, de la revisión de los documentos que se deriven de los mismos. La información que de allí se derive, se consignará en la Tabla de Valoración teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Presentación del trabajo
- Participación en grupo
- Habilidades de argumentación
- Manejo del tiempo

Las convenciones a utilizar son:

- A = Aceptable
- B = Bueno
- E = Excelente

TABLA DE VALORACIÓN

NOMBRE DEL ALUMNO	IDENTIFICACION	EJERCICIO 1	EJERCICIO 2	EJERCICIO 3	CONCEPTO FINAL



DIRECCIÓN
GENERAL

CONVENIO SENA-ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

SENSIBILIZACIÓN HACIA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ministerio de la
Protección Social
**SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE**

SENA: UNA ORGANIZACIÓN DE CONOCIMIENTO

OBJETIVOS DEL CURSO

- Describir el objetivo del Sistema del Talento Humano.
- Comprender la Gestión del Talento Humano como responsabilidad directiva, y no del departamento de personal.

**El curso está dirigido a:
Directivos, Coordinadores y funcionarios
responsables de la Gestión del Talento
Humano en el SENA**

Duración: 4 Horas

Cupo : Máximo 20 participantes por curso

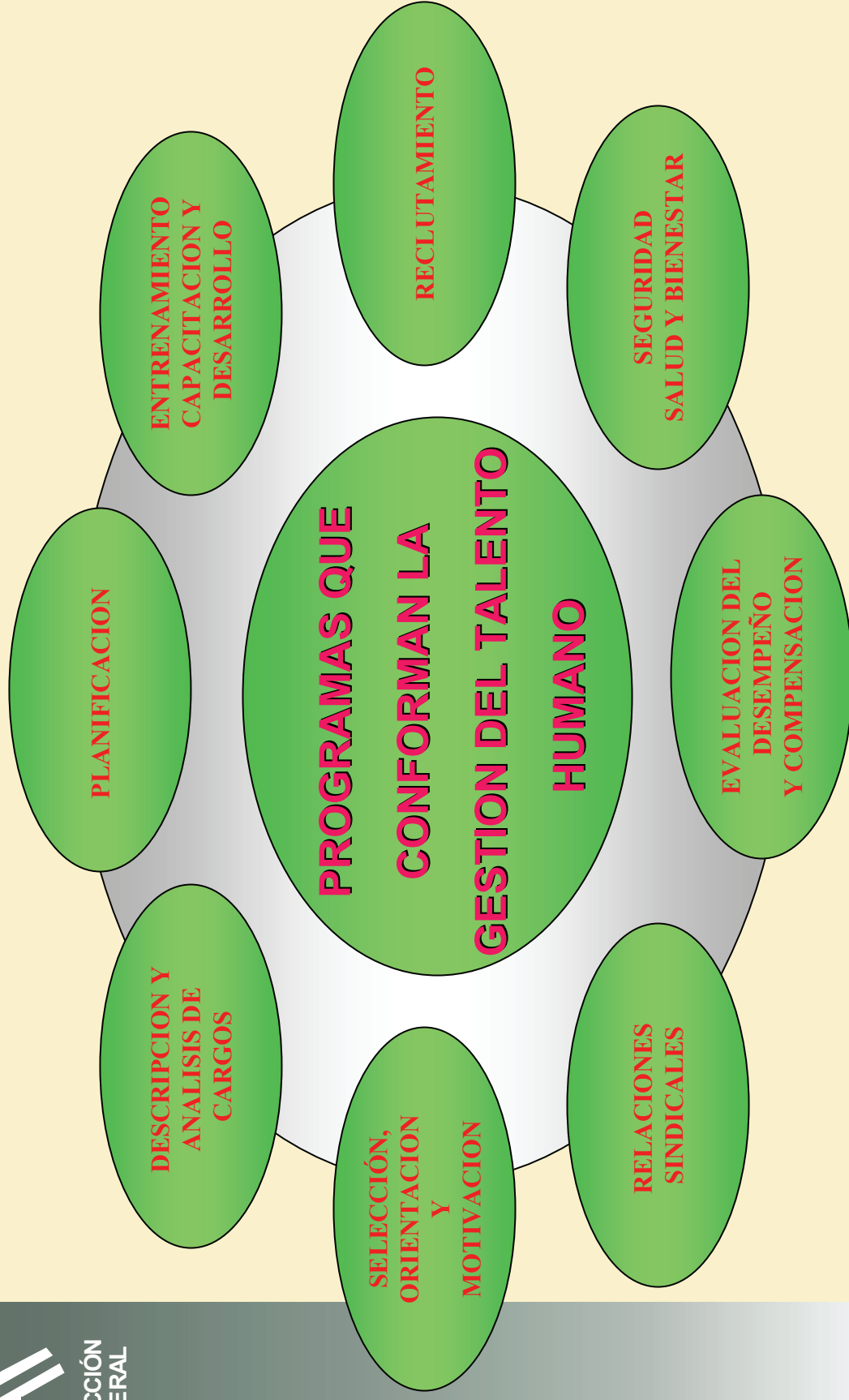
ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DEL CURSO:

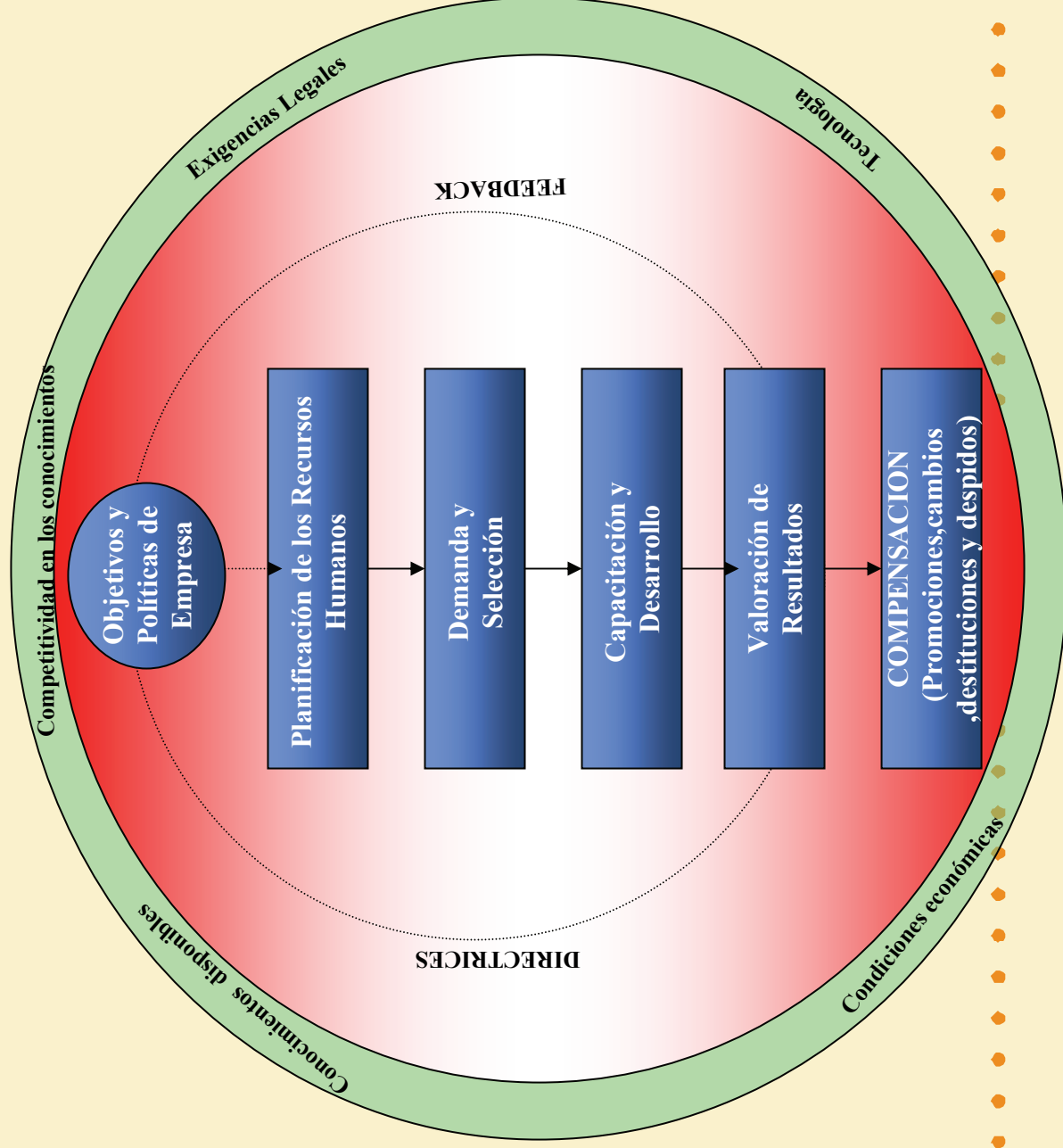
- **PRESENTACION MAGISTRAL**
- **EJERCICIO PRÁCTICO**
- **DEBATE**
- **TALLER**
- **PRESENTACION EN PLENARIA**

PROCESO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Implica varias actividades, entre ellas:

- Descripción y análisis de cargos
- Planeación del talento humano
- Reclutamiento
- Selección orientación y motivación de las personas
- Evaluación del desempeño
- Remuneración, entrenamiento, capacitación y desarrollo
- Relaciones sindicales
- Seguridad, salud y bienestar





LA GESTIÓN DE PERSONAL: UNA FUNCIÓN DE LA LÍNEA DE MANDO

La Gestión de Personal no solo es responsabilidad del departamento de Personal. Cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas, como son: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar

Los Dirigentes son responsables de:

- La Capacitación
- El desarrollo, y
- La Promoción de los empleados



LA PROMOCION INTERNA: UNA POLITICA DE GESTION DE PERSONAL

La promoción interna del personal, consiste en que las personas vinculadas a la empresa, que cumplan los perfiles requeridos, tengan la posibilidad de la promoción a cargos de mayor responsabilidad y mejores salarios.

Entre las ventajas de esta promoción, se tienen:

- Esta promoción, es menos costosa que la contratación externa.**
- Eleva la moral del personal vinculado**
- Mejora el prestigio de la empresa**

LA PROMOCION INTERNA: UNA POLITICA DE GESTIÓN DE PERSONAL

Desventajas:

- **Disentimiento (Se presenta muchas veces insatisfacción con el aspirante que consigue la promoción)**
- **Reproducción (se puede perder la oportunidad de beneficiarse con una inyección de “sangre nueva”)**
- **Técnica (El cambio rápido de las tecnologías limita a las compañías a desarrollar a sus individuos).**

LA PROMOCION INTERNA: UNA POLITICA DE GESTION DE PERSONAL

“La promoción interna debe equilibrarse cuando sea preciso, de forma que se realice la gestión de personal con los mejores Individuos obtenibles, provengan de donde sea”



EL PROCESO DE GESTION DE PERSONAL

Comprende seis Fases:

1. Determinar los conocimientos que se precisan
2. Determinar el número de personas necesarias y cuando se producirá esa necesidad
3. Señalar qué personal del disponible, será apto para cubrir las oportunidades

EL PROCESO DE GESTION DE PERSONAL

Comprende seis fases:

4. Señalar los programas de entrenamiento capacitación y desarrollo para los empleados actuales
5. Establecer programas básicos de capacitación para nuevos empleados
6. Fijar un sistema eficaz de compensaciones



EL PROCESO DE GESTION DE PERSONAL

Determinar los conocimientos que se precisan.

- Los Organigramas indican las posiciones existentes, pero no las futuras
- Se debe prever el cambio
- Se requieren descripciones detalladas de tareas de cada cargo

EL PROCESO DE GESTION DE PERSONAL



Determinar el número de personas necesarias y cuando se producirá esta necesidad

- Se debe realizar una relación de empleados disponibles
- Establecer qué empleados estarán disponibles a dos, tres, cuatro, o cinco años
- Se debe comparar la realidad con el ideal
- Revisar si se requiere crear nuevos puestos de trabajo o cambiar la naturaleza de los actuales

EL PROCESO DE GESTION DE PERSONAL



Señalar qué personal, del disponible, será apto para cubrir las oportunidades

- **Se debe observar a los empleados con sus tareas presentes**
- **Valorar su eficacia**
- **Analizar su desarrollo y potencial hacia la promoción**

EL PROCESO DE GESTION DE PERSONAL



Señalar los programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo para los empleados actuales

- **Establecer programas para las personas que ya están laborando en la empresa**
- **Apoyar al personal a alcanzar puestos de mayor responsabilidad**

EL PROCESO DE GESTION DE PERSONAL



Establecer los programas básicos de capacitación para nuevos empleados

- **Cuando se promueve el personal dentro de la entidad**
- **Cuando se cubren los cargos con personal externo**

EL PROCESO DE GESTION DE PERSONAL



Fijar un sistema eficaz de compensación

- Debe responder tanto a necesidades económicas como a las que no lo son
- Debe incluir circunstancias de mejora en la profesión (Promoción y cambio o destitución y despido)

EL INVENTARIO DEL TALENTO HUMANO, UNA HERRAMIENTA QUE APOYA LA GESTION

INVENTARIO DEL TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE FORMACION

Para hacer una efectiva Gestión del Talento Humano se debe contar con un inventario del mismo

Para ello se requiere:

- **Utilizar Bancos de datos interconectados**
- **Almacenar datos de diferentes niveles de complejidad**

INVENTARIO DEL TALENTO HUMANO DEL CENTRO DE FORMACION

QUE DATOS SE DEBEN ALMACENAR?

Registros de :

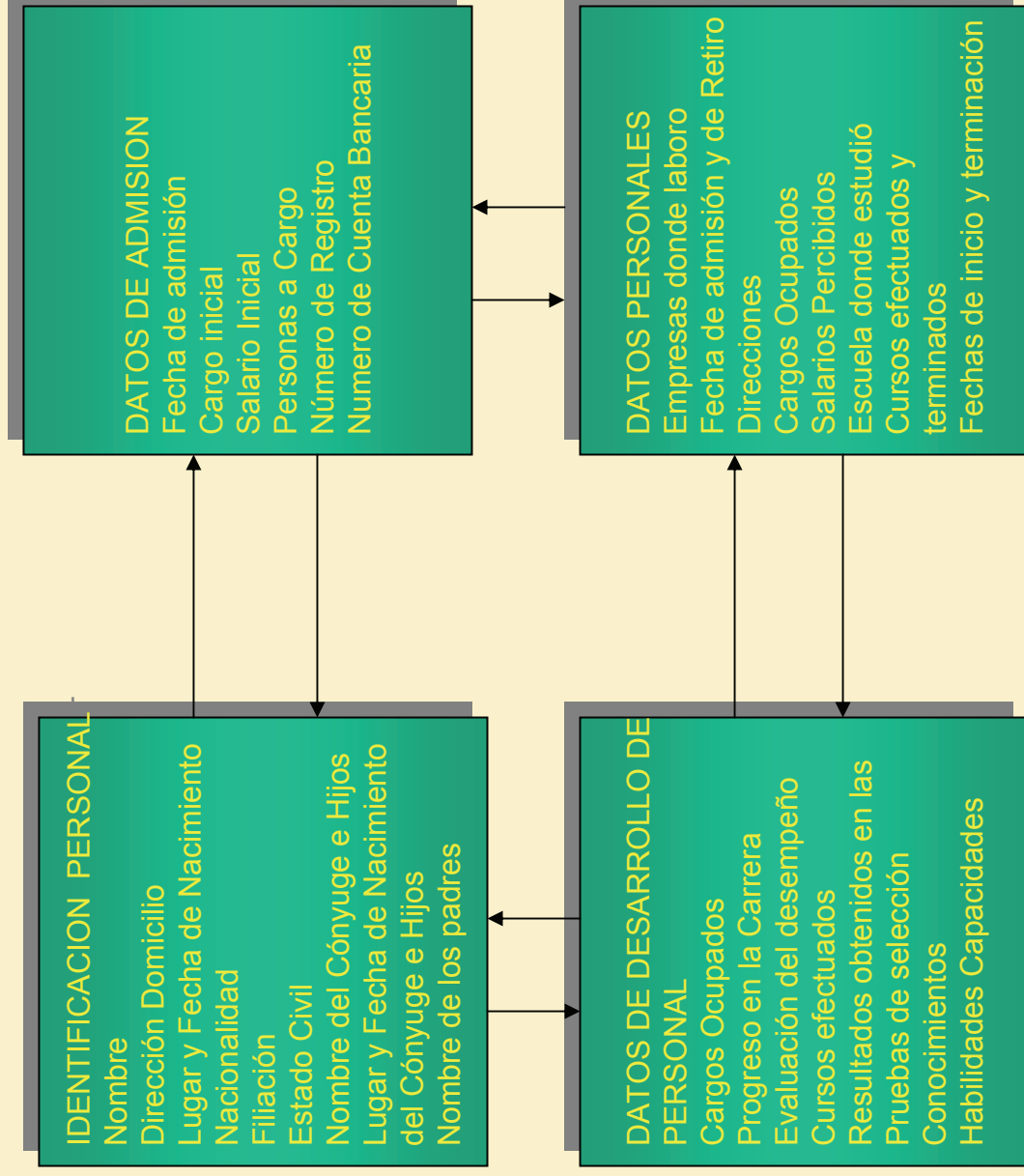
- Personal (datos sobre cada empleado)
- Cargos (Datos sobre los ocupantes de cada Cargo)
- las áreas de los centros
- Nómina
- Beneficios
- Capacitación
- Candidatos (Banco de Hoja de Vida de Candidatos)
- Médicos
- Otros (Cesantías , embargos, encargos, sistema de estímulos , bienestar social)



MODELO DE BANCO DE DATOS CON EL FIN DE TENER UN INVENTARIO DEL TALENTO HUMANO



INSUMOS BASICOS PARA EL MODELO DE INVENTARIO DEL TALENTO HUMANO



EJERCICIO 1

OBJETIVO DEL EJERCICIO:

Deducir la importancia de la gestión del talento humano.

ACTIVIDADES:

1. Conforme grupos de 4 personas

2. Entregue el siguiente problema para su resolución:

“En un Centro de Formación Profesional, se prevé que en 8 meses se implementará un nuevo programa, con una tecnología complementaria a las que se operan en la actualidad en el Centro y el Instructor que posee la experticia sobre el asunto, se jubilará dos meses antes del inicio del curso. Establezca la gestión que Usted haría, con el fin de garantizar que se contará con el Talento Humano competente para sacar adelante esta formación, la cual tendrá como duración 4 meses y se repetirá por lo menos dos veces al año durante los siguientes cinco años. Considerar además que se tiene altamente restringida la contratación de jubilados y que la planta de personal se encuentra congelada”.

3. Indique el orden a seguir para que cada grupo presente la solución del problema, en la cual se deben incluir las estrategias identificadas.

4. Exprese las conclusiones generales en plenaria.

5. Materiales y ayudas para el ejercicio: Papel, lapiceros, retroproyector de acetatos, marcadores de acetatos, papelógrafo.

6. Documentos de apoyo: (Documentos convenio SENA – ENIM)

7. Duración del ejercicio: 20 Minutos para solución del problema, 5 minutos para presentación del análisis realizado por cada grupo y 5 minutos para conclusiones.

OBJETIVO DEL EJERCICIO:

Reconocer el valor de la motivación del talento humano.

ACTIVIDADES:

1. Conforme parejas con los participantes
2. Entregue el siguiente caso para su solución:
“En un Centro de Formación Profesional, se tiene un equipo de alto rendimiento, los funcionarios que lo conforman han venido solicitando reconocimiento a su labor, pues en el último año han incluso presentado nuevas ofertas de servicios para el Centro, las cuales se han acordado a nivel internacional. Teniendo en cuenta la normatividad de la entidad, ¿qué haría Usted para mantener la motivación de este importante grupo de trabajadores?”.
3. Indique el orden a seguir para presentar la solución del problema de cada pareja al resto del grupo.
4. Exponga en plenaria las conclusiones generales.
5. Documentos de apoyo (Ley de Carrera Administrativa, Resolución Programa de Incentivos, Resoluciones de Capacitación, Documento Convenio SENA-ENIM).
6. Materiales y ayudas para el ejercicio: Papel, lapiceros, retroproyector de acetatos, marcadores de acetatos, papelógrafo.
7. Duración del ejercicio: 30 Minutos para solución del caso, 30 minutos para presentación y conclusiones.

EJERCICIO 3

OBJETIVO DEL EJERCICIO: Identificar el criterio personal de los participantes sobre los temas estudiados.

ACTIVIDADES:

1. Entregue las siguientes preguntas:

- ¿Por qué razón supone Usted que el SENA, debiera escoger un Subdirector de Centro que procede del medio externo, en vez de seleccionarlo entre tres o cuatro de sus propios funcionarios ?
- ¿Cómo planificaría usted la gestión de los puestos no homologables?
- ¿Cómo podemos valorar algo tan intangible como los directivos bien capacitados?

2. Informe a los participantes que la elaboración de los comentarios se debe realizar de manera individual y que cada uno debe presentar sus conclusiones al grupo.

3. Útiles: Papelógrafo y o tablero, marcadores permanentes y borrables

4. Documentos de Apoyo (documento Convenio SENA-ENIM)

5. Duración del ejercicio: 15 minutos y 5 minutos para conclusiones

EVALUACION DEL CURSO

TABLA DE VALORACION

NOMBRE DEL ALUMNO	EJERCICIO 1	EJERCICIO 2	EJERCICIO 3

Criterios para la valoración

- Presentación del trabajo
- Participación en grupo
- Habilidades de argumentación
- Manejo del tiempo

Convenciones :

- A= Aceptable
- B= Bueno
- E= Excelente



Volver a Archivo Curso