



Convocatoria para la conformación de Redes Empresariales de Talento 2024-2025.

Guía para el análisis de las Necesidades de Desarrollo de Talentos (ANDT).

Índice

1.	Análisis de las necesidades de desarrollo del talento.....	3
2.	¿Por qué realizar un Análisis de las Necesidades de Desarrollo del Talento (ANDT)?.....	3
3.	¿Qué es un ANDT?	3
5.	Recopilación de información para un ANDT.....	4
6.	Fijar objetivos y metas de formación.....	6
7.	Elaboración de un informe de síntesis del ANDT	7
Anexo 1	8

1. Análisis de las Necesidades de Desarrollo del Talento

El Análisis de las Necesidades de Desarrollo de Talentos (ANDT) proporciona información sobre las necesidades de desarrollo de competencias de las empresas de su sector/región o grupo industrial. Como parte del programa RET, es necesario realizar un ANDT exhaustivo para poder tomar decisiones fundamentadas sobre la dirección de la red basadas en datos e información concretos. Los consultores líderes deberán asegurarse de tener experiencia en la realización del ANDT, siendo fundamental estar bien informados sobre el modelo de redes de empresas del programa.

2. ¿Por qué realizar un Análisis de las Necesidades de Desarrollo del Talento (ANDT)?

Un ANDT es uno de los pasos clave en la preparación de un Plan de formación y le proporcionará información en la que basar el plan de formación de su Red.

Le permitirá:

- Determinar los principales retos empresariales a los que se enfrenta el sector/la región y las empresas individuales.
- Identificar las brechas entre los niveles actuales y los requeridos de conocimientos, capacidades y aptitudes.
- Determinar cuál debe ser el contenido general de la formación.
- Garantizar que la formación adecuada y pertinente sea parte del plan de formación.
- Determinar las metodologías de aprendizaje más eficaces.
- Maximizar el uso de los recursos de la red.
- Garantizar la motivación, el interés y la satisfacción continua de las empresas de la red.
- Proporcionar una base de referencia para la evaluación de un plan de formación.

3. ¿Qué es un ANDT?

Un ANDT es la investigación sistemática de las necesidades de aprendizaje en una organización o grupo de organizaciones. Proporciona un análisis de las brechas existentes en materia de conocimientos, aptitudes y capacidades, e identifica lo que los trabajadores necesitan aprender para ser plenamente competentes en los trabajos que realizan en la actualidad y en los que realizarán en el futuro.

Cuando de formaciones se trata, deben ser relevantes para las empresas del sector/región, para satisfacer sus necesidades y aprovechar sus niveles de cualificación existentes. Es una herramienta utilizada para identificar qué cursos o actividades de formación deben emprenderse para mejorar la capacidad de gestión y del personal. Para ello, debe centrarse en las necesidades comunes identificadas que participarían en la red y que aportan valor agregado y repercuten en su competitividad.

El ANDT demostrará las necesidades de formación de sus empresas, las brechas en la oferta del sector/región y las áreas en las que desarrollar nueva formación. Por lo tanto, este análisis debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales retos empresariales y las necesidades de competencias en este sector o región?
- ¿Cuáles son los problemas de competencia a los que se enfrentan las empresas?

- ¿Qué impacto tendrá la formación en la productividad y competitividad de las empresas?
- ¿Qué nivel y tipo de formación imparten actualmente estas empresas?
- ¿Cuáles son las necesidades específicas de formación en cada empresa?
- ¿Cuáles son los presupuestos de formación de estas empresas?
- ¿Quiénes son los grupos de participantes?
- ¿A qué programas de formación debe darse prioridad?
- ¿Cuál es el nivel de demanda de formación certificada en este sector/región?¹

El ANDT también debe dar respuesta a lo siguiente para cada empresa¹:

- ¿Cuáles son las funciones/áreas claves en la empresa?
- ¿Cuáles son las competencias clave relacionadas con cada función/áreas?
- ¿Cuáles son las principales carencias de competencias?
- ¿Cuántas personas hay que formar?
- ¿Cuál es el marco estacional/fechas de los hitos críticos de su sector?
- ¿Tiene la empresa capacidad financiera y voluntad de invertir en formación?
- ¿Dispone la empresa de un responsable de formación?

4. ¿Cuáles son los pasos clave para llevar a cabo un ANDT eficaz para una red?

La planificación es esencial para el éxito del ANDT. Antes de empezar se sugiere:

- Seguir una metodología estructurada.
- Vincular las necesidades de aprendizaje y desarrollo de las empresas con los objetivos de la Red.
- Conseguir el compromiso de las empresas para participar en el ANDT.
- Comunicarse regularmente con todos los implicados.

5. Recopilación de información para un ANDT

Existen varias formas de recoger información que pueden utilizarse individualmente o combinadas entre sí. Es aconsejable utilizar más de una herramienta para aumentar la validez de los resultados.

Entre los métodos típicos que pueden desarrollarse virtualmente se incluyen:

- Encuestas.
- Reuniones de grupos focales (focus group)
- Entrevistas individuales.
- Reuniones con el Comité Directivo de la Red.
- Debates con los organismos y grupos industriales pertinentes.
- Revisar la política nacional de competencias y las estrategias y políticas específicas del sector o la región.

5.1 Encuestas

Las encuestas son beneficiosas porque permiten relevar a muchas personas en poco tiempo. Las encuestas electrónicas son rentables y fáciles de analizar. Sin embargo, los índices de respuesta pueden ser bajos, ya que puede ser difícil encontrar el equilibrio para obtener suficiente información sin que la longitud de la encuesta sea un factor disuasorio.

Aspectos a considerar

- Las encuestas deben ser breves. Más empresas estarán dispuestas a completarlas y el recuento de los resultados será más manejable.
- Las encuestas pueden proporcionar datos de primer nivel que luego pueden explorarse en profundidad con grupos de discusión o entrevistas.
- Incluya un plazo realista para que las empresas respondan con prontitud.
- Solicite que la persona que complete la encuesta en nombre de una empresa consulte a otras personas de su organización para asegurarse de que se identifican todas las necesidades de aprendizaje y desarrollo.
- Informe a las empresas de cuándo recibirán la encuesta.
- Asegúrese de que la encuesta cumpla los requisitos de protección de datos personales y de la confidencialidad de los encuestados, de acuerdo con la Ley 18.331.

En el Anexo 1 encontrará consejos para elaborar una encuesta eficaz.

5.2 Reuniones virtuales de grupos de focales

Los grupos focales virtuales con grupos reducidos permiten la interacción en grupos pequeños, lo que permite a la red descubrir detalles sobre su público objetivo y sus necesidades. Se fomenta el *brainstorming* (lluvia de ideas), ya que permite intercambiar distintas visiones.

Los grupos focales deben planificarse cuidadosamente e incluir debates facilitados que obtengan opiniones de los participantes para identificar áreas como:

- Retos a los que se enfrentan las empresas del sector/región.
- Necesidades de formación y desarrollo y carencias de competencias en las empresas.
- Necesidades comunes de formación y desarrollo de las empresas y la mano de obra de este sector/región.
- Revisión de los tipos de formación que mejor funcionan para este grupo/sector destinatario.
- Las brechas existentes en la oferta de formación actual y las nuevas formaciones que la red podría desarrollar.
- Alcance y necesidades de la formación que demandan las empresas.
- Revisar qué necesidades de aprendizaje y desarrollo identificadas deben priorizarse.

5.3 Entrevistas individuales virtuales

Pueden ser una forma eficaz, flexible y gratificante de recabar información sobre cada empresa. Las entrevistas más valiosas son las que se mantienen con responsables de alto nivel que entienden los requisitos y retos clave de la empresa. Un breve repaso de los resultados pasados y los planes futuros de la empresa puede revelar información valiosa para la formación. Conviene comparar lo que hacen actualmente los empleados y lo que se espera de ellos en el futuro. Siga el formato de entrevista acordado con cada empresa para garantizar un enfoque común y facilitar el cotejo y el análisis.

5.4 Investigación sobre política empresarial y de capacitación

Mediante la investigación de las necesidades del sector o la región, las redes pueden hacerse una idea de las tendencias y políticas emergentes que repercutirán en estas empresas en el futuro. Esta investigación puede incluir revisiones de informes específicos del sector, planes nacionales de competencias y empleo y políticas gubernamentales relevantes para el sector o la región.

5.5 Reuniones con el Comité Directivo

Estas reuniones serán vitales para determinar la estrategia empleada en la realización de su ANDT, para determinar los objetivos centrales de la red y para garantizar que la ANDT capte la mayor cantidad de

información posible. Las reuniones del Comité Directivo también desempeñan un papel fundamental en la revisión de los resultados de la ANDT y en la determinación de las necesidades de aprendizaje y desarrollo a las que se dará prioridad y que se presentarán en el plan de formación.

5.6 Debates con los organismos pertinentes

A menudo resulta beneficioso consultar con otros organismos o agencias de la industria que tengan una visión de alto nivel de la industria y de las futuras necesidades de competencias de su sector/región para identificar las áreas clave a las que darán prioridad la Estrategia de Red y el Plan de Formación.

6. Fijar objetivos y metas de formación

Una vez analizados y revisados los resultados exhaustivos del ANDT, la red puede elaborar la estrategia, los objetivos y el plan de formación de la red.

Es importante:

- Evaluar las necesidades de las empresas y ver qué formación se puede adquirir/conseguir y encaja en la visión global de la red.
- Garantizar que la formación propuesta en el Plan de Formación pueda impartirse y atraer financiación de contrapartida, ya que la formación propuesta en el formulario de solicitud concuerda con los objetivos del programa.

Establezca objetivos SMART: asegúrese de que sean ambiciosos y realistas:

S - específico

M - mensurable

A - alcanzable

R - realista

T - temporal (plazo definido)

Cuando elabore el presupuesto de formación, investigue en el mercado la disponibilidad de formación para asegurarse de que su presupuesto también es realista y alcanzable. Por ejemplo:

- ¿Cuánto cuestan el diseño y la impartición de la formación?
- ¿Qué cursos hay disponibles en el mercado?
- ¿Hay costos asociados a la certificación?
- ¿Qué otros costos de formación deben tenerse en cuenta en este plan?

7. Preparación de un informe de síntesis del ANDT

Es muy importante proporcionar un resumen claro de las acciones llevadas a cabo como parte de la ANDT para demostrar que el caso de negocio y el plan de formación propuestos por la Red están dirigidos por la empresa y que las empresas del sector/región han tenido la oportunidad de participar en la identificación del plan de formación propuesto. Esto se solicitará en el documento Word de solicitud.

La solicitud debe describir los siguientes puntos:

- Estrategia ANDT.
- Resumen de los métodos específicos empleados y número de empresas encuestadas/entrevistadas, por

- sobre las mapeadas en el sector
- Resumen cuantitativo de cualquier resultado de ANDT.
 - Principales conclusiones del ANDT.

Anexo 1

¿Cómo crear una buena encuesta que genere los resultados que busca?

- **Sea conciso**

Sea breve. Haga una lluvia de ideas y escriba todas las preguntas que quiera hacer. A continuación, revise la lista y seleccione las preguntas más importantes.

- **Evite las preguntas de dos partes.**

Al crear una pregunta, incluya sólo un tema a la vez y divídala en dos preguntas separadas si es necesario.

- **Cada pregunta debe ser lo más breve posible.**

Las frases largas corren el riesgo de perder la atención del encuestado y provocar confusión.

- **Evite las preguntas capciosas.**

Formule la pregunta de manera que los encuestados puedan responder con sinceridad.

- **Proporcione instrucciones claras y precisas al comienzo de la encuesta.**

No dé por sentado que las personas que completan la encuesta saben exactamente lo que se está buscando. Déjelo claro desde el principio, de lo contrario sus resultados pueden ser inexactos.

- **No se limite a un solo tipo de pregunta a lo largo de toda la encuesta.**

Utilice distintos formatos para extraer la información adecuada. Los tipos de preguntas de encuesta más populares son:

- a) Escalas de valoración (1-5, siendo 1 la menor probabilidad y 5 la mayor probabilidad).
- b) Marque todo lo que corresponda.
- c) Elija uno de los siguientes.
- d) Preguntas abiertas.

- **Facilite la encuesta de forma que resulte conveniente para las empresas de su sector/región.**

Hay varias formas de realizar una encuesta virtual. Existen muchos sitios web de encuestas que le ayudarán a crearlas fácilmente. Una de las principales ventajas de utilizar estas herramientas virtuales es que el software contabiliza automáticamente los resultados, lo que facilita enormemente el análisis de los datos.

¹ Se espera que el relevamiento cubra a todas las empresas que conformen la Red, valorándose a su vez el relevamiento de más empresas del sector