



A2-51708

Gestión de recursos humanos por competencia

“Diseñar un modelo integral y dinámico de gestión por competencias”

Morelos, México • 29 de septiembre – 3 de octubre 2008

“Describir puestos y seleccionar personal por competencias”

Morelos, México • 4 al 7 de octubre 2008

“Evaluar el desempeño y certificar por competencias”

Morelos, México • 4 al 7 de octubre 2008



CINTERFOR
Centro Interamericano para el
Desarrollo del Conocimiento
en la Formación Profesional



Gestión de recursos humanos por competencias

Las competencias laborales constituyen un referencial valioso, promovido y reconocido, en función de sus múltiples aplicaciones, en un creciente número de contextos internacionales, nacionales, en sectores gubernamentales y no gubernamentales, en las empresas, en las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

En el entorno cambiante de la globalización, muchas organizaciones centran sus metas en considerables inversiones tecnológicas como canal principal de innovación y crecimiento, otorgando menor peso al talento humano que poseen.

De forma contrapuesta, encontramos otras organizaciones que conciben a las personas como el "capital humano" de las mismas, por lo que valoran y cuidan este capital constituido por recursos humanos que tienen un papel estratégico en las mismas.

En el primer caso, predomina un enfoque tradicional de administración de personal, mientras que en el segundo las organizaciones han experimentado un cambio en la filosofía de administración adoptando una concepción donde las personas son vistas desde la perspectiva de "capital humano", con el potencial de aportar a y generar la mejora y la innovación continua. Estas concepciones están en las raíces del cambio y en la integración de una "dirección de recursos humanos" en las organizaciones que tienen la misión de ocupar un rol estratégico.

En este sentido, subrayamos la importancia de procesos participativos de empleadores y trabajadores en la gestión de un cambio organizacional.

Las experiencias realizadas en diversas regiones del mundo, resaltan el impacto positivo del enfoque de gestión por competencias en virtud de su potencialidad para la articulación de los subsistemas de gestión (reclutamiento y selección, formación continua, evaluación del desempeño, promoción, plan de carrera, sistemas de compensación) con los resultados globales y objetivos estratégicos de las organizaciones, el mejoramiento continuo de la productividad, la competitividad, la calidad del empleo así como con la calidad de productos y servicios.

El subsistema descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal así como el de evaluación del desempeño y certificación del personal por competencias se relacionan con los otros subsistemas de gestión y se vinculan con la estrategia y dinámica de la organización. Esta integración horizontal y vertical en la organización tiene la finalidad de convertir los subsistemas en componentes claves en la gestión de aprendizaje y conocimiento, orientados a la mejora de la productividad y condiciones de trabajo.

En un contexto donde los recursos humanos se están convirtiendo en el factor distintivo de las organizaciones ante mercados altamente competitivos y cambiantes, el subsistema de descripción de puestos, reclutamiento y selección al igual que el de evaluación del desempeño y

certificación del personal enfrentan el desafío de transformarse en herramientas funcionales de la gestión.

Los programas que aquí se presentan están dirigidos a personas y organizaciones que han adoptado o pretenden adoptar, el enfoque de gestión por competencias y están interesadas en profundizar y compartir experiencias en relación con el desarrollo y las vinculaciones entre los subsistemas de recursos humanos y la competitividad.

En estas actividades contaremos con el valioso aporte de especialistas de organizaciones internacionales, así como de instituciones gubernamentales y privadas.

Estos programas ofrecen a las personas interesadas una oportunidad y un ambiente de aprendizaje propicio para:

- Analizar y discutir enfoques e instrumentos;
- Identificar opciones metodológicas e instrumentales para la gestión de los recursos humanos;
- Relacionar estrategias de aplicación con su contexto laboral.

PERFIL GENERAL DE LOS/AS PARTICIPANTES

- Directivos y responsables del desarrollo organizacional y de las áreas de gestión y desarrollo de personal;
- Especialistas, consultores y universitarios, en el campo de la gestión por competencias y certificación del personal;
- Directivos y especialistas de organizaciones no gubernamentales;
- Representantes de organizaciones de empleadores y trabajadores involucrados en el desarrollo y gestión de recursos humanos;

OPCIONES DE PARTICIPACIÓN

Los programas que aquí se presentan están organizados en dos bloques. El primer bloque "Diseñar un modelo integral y dinámico de gestión por competencias" se realizará del 29 de septiembre al 3 de octubre 2008.

En el segundo bloque, se realizarán dos cursos en forma simultánea "Describir puestos y seleccionar personal por competencias" y "Evaluar el desempeño y certificar personal por competencias" del 4 al 7 de octubre 2008.

Las personas interesadas podrán optar por combinar el primer bloque con un curso del segundo bloque o bien participar en un solo bloque.

Para visualizar costos y condiciones de participación para estas opciones, por favor ver el último punto de esta descripción.

El presente programa, que se realizará simultáneamente en dos niveles (básico y avanzado), tiene como propósito contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones, en particular, en la gestión de los recursos humanos mediante el abordaje de temas clave, utilizando como referencia experiencias vigentes en las regiones latinoamericana y europea del sector público y privado.

El programa de nivel básico está dirigido a personas y organizaciones interesadas en integrar un modelo de competencias en la gestión de sus recursos humanos.

El programa de nivel avanzado está dirigido a personas y organizaciones que han adoptado el enfoque de gestión por competencias y están interesadas en profundizar y compartir experiencias en relación con las vinculaciones entre los subsistemas de recursos humanos y la competitividad.

OBJETIVO GENERAL – NIVEL BÁSICO

Contribuir al diseño de propuestas de GRHxC contextualizadas e integradas al desarrollo de su organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS - NIVEL BÁSICO

- Identificar los abordajes conceptuales y principales aplicaciones del enfoque por competencias en los subprocesos de GRH.
- Definir la arquitectura de un modelo de competencias integrado al desarrollo organizacional.
- Diseñar y aplicar instrumentos para la identificación de competencias en la organización.
- Proponer recomendaciones para la construcción de una propuesta viable de gestión por competencias, a partir de las relaciones entre recursos humanos y la mejora continua de la competitividad.

CONTENIDO - NIVEL BÁSICO

Eje transversal: género y trabajo decente (digno); aprendizaje permanente; gestión del conocimiento; procesos participativos.

La gestión de recursos humanos por competencias y su impacto en la competitividad de las organizaciones.

La conceptualización de competencia laboral y sus aplicaciones específicas en el marco de la gestión de recursos humanos: el referencial de competencias y los subsistemas de gestión. Desafíos y transformaciones que implica la GRHxC.

Enfoques y diseño de procesos participativos de definición de competencias. Competencias claves, organizacionales y específicas, individuales y colectivas. Alcance y profundidad de la identificación. Componentes de la descripción de competencias.

La definición de la arquitectura de competencias en la organización: integración vertical y horizontal. La estrategia de comunicación.

OBJETIVO GENERAL – NIVEL AVANZADO

La construcción de un encuadre organizacional integrador de gestión de recursos humanos.

Contribuir a mejorar el modelo de GRH por competencias y optimizar su rendimiento, mediante la extensión de su aplicación, la sofisticación de herramientas, la integración a objetivos y proyectos, la rendición de cuentas ('accountability'), apoyándose en indicadores de impacto y rendimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS - NIVEL AVANZADO

Diseñar una arquitectura dinámica e integral de competencias y su vinculación con la gestión de conocimientos - capital humano.

Elaborar perfiles integrales de competencia, tanto individual como grupal (corporativos y de equipo).

Integrar competencias a sistemas de calidad (ISO; HACCP), salud y seguridad (OHSAs), productividad ('lean manufacturing', TPM) y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Evaluar impacto de la gestión por competencias (indicadores, ROI, Balanced Scorecard).

Definir la estrategia de implantación, gestión del cambio y vinculación a redes de aprendizaje.

CONTENIDO – NIVEL AVANZADO

Eje transversal: capacidad dinámica, innovación, Trabajo decente (digno) y Responsabilidad social empresarial; Gestión del cambio y herramientas de aprendizaje permanente - individual y grupal.

- La cultura organizacional, gestión por valores, contexto en evolución.
- La gestión del conocimiento, el aprendizaje y su incidencia en la productividad y competitividad de las organizaciones; calidad en el trabajo, género y diversidad.
- Competencias de equipo, corporativos y organizacionales.
- Gestión de talento humano, creatividad e innovación.
- Medición de impacto de las competencias en la productividad, la competitividad y condiciones de trabajo.
- Gestión de cambio, plan de comunicación y negociación, redes de aprendizaje (vinculaciones entre empresas, con universidades y centros de formación e investigación).

Seleccionar un nuevo miembro del equipo humano es una inversión, y a la vez, un riesgo importante; tanto para la organización como para el candidato. Fallar en la contratación, tanto por la vía externa como interna, puede llevar a efectos tan indeseables como: aumento de costos, baja del clima laboral, impactos negativos en la productividad y el servicio al cliente entre otros. La descripción de puestos o roles por competencias es la base de una buena selección. Esto permite también valorar el puesto a partir de competencias, lo que da una consistencia a la oferta económica para quien ocupará el puesto.

PRE-REQUISITOS:

Para obtener mayor provecho de este curso, las personas que participen deberán poseer conocimientos generales y/o experiencia en:

- Administración de recursos humanos.
- Bases de gestión de recursos humanos por competencias
- Aspectos esenciales de evaluación.

OBJETIVO GENERAL

Describir puestos de trabajo por competencias con el propósito de reclutar personal a partir de un diagnóstico de necesidades de competencias organizacionales e individuales y seleccionar personal aplicando métodos y técnicas con un enfoque integral y dinámico así como principios de equidad social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir y valorar el puesto por competencias, en el contexto dinámico de la organización, a partir de la visión e impacto esperado del mismo.
- Identificar medios de reclutamiento y redactar el anuncio a partir de competencias.
- Definir los componentes de la selección por competencias con base en un planeamiento y una evaluación de los mismos.
- Realizar entrevistas de selección en base a competencias.
- Controlar, evaluar y mejorar el sistema de selección por competencias.

CONTENIDO –

Eje transversal: capacidad dinámica, innovación, Trabajo decente (digno) y Responsabilidad social empresarial; Gestión del cambio y herramientas de aprendizaje permanente - individual y grupal; gestión de calidad y evaluación del impacto.

- Organización del trabajo en el contexto de la gestión de aprendizaje y de conocimientos como base de la productividad y competitividad.
- Competencias funcionales, sociales y personales relacionadas al puesto.
- Ejes de redacción de un puesto vacante por competencias.
- Principios y componentes de la selección de personal basada en competencias.
- Entrevista de selección por competencias.
- Control, evaluación y mejora de procesos de selección por competencias.

Una de las aplicaciones más frecuentes de las competencias en las organizaciones es la gestión de desempeño. Permite relacionar en una manera consistente los esfuerzos de aprendizaje de las personas con los resultados esperados en su puesto o rol en la organización.

Las cuestiones claves que emergen en torno a la gestión-evaluación y certificación del personal se vinculan a ¿Cómo utilizar el referencial de competencias en la gestión-evaluación del desempeño y cómo integrarla a la certificación del personal?; ¿Cómo relacionar la gestión del desempeño con el aprendizaje permanente y la mejora continua?; ¿Cómo integrar empleabilidad con productividad?; ¿Cómo incide la cultura organizacional en la igualdad de oportunidades en este subsistema?

PRE-REQUISITOS:

Para obtener mayor provecho de este curso, las personas que participen deberán poseer conocimientos generales y/o experiencia en:

- Construcción de perfiles de competencias laborales;
- Nuevas formas de organización del trabajo;
- Gestión de la productividad y calidad;
- Procesos convencionales de evaluación del desempeño.

OBJETIVO GENERAL

Gestionar la evaluación del desempeño sustentado en un sistema de aprendizaje permanente basado en competencias, conduciendo a la certificación del personal, orientada a la mejora de la empleabilidad del personal y la productividad de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer la relación entre desempeño y competencias para la evaluación en los planos individual, grupal, estático y dinámico, con calidad y ética.
2. Desarrollar herramientas para evaluar el desempeño a partir de las competencias que lo conforman.
3. Establecer el ciclo de evaluación de desempeño por competencias integrada a una gestión de aprendizaje permanente: utilizando 'coaching' y tutoría (interna, externa, individual, grupal), instrumentos de auto formación y evaluación (nuevas herramientas de aprendizaje).
4. Desarrollar herramientas para administrar el proceso de evaluación de desempeño por competencias, aplicando principios de sistemas de calidad.
5. Ordenar los componentes de la certificación del personal a partir de los objetivos y modalidades definidos y los impactos esperados.

CONTENIDO

Eje transversal: capacidad dinámica, innovación, Trabajo decente (digno) y Responsabilidad social empresarial; Gestión del cambio y herramientas de aprendizaje permanente - individual y grupal; gestión de calidad y evaluación del impacto

- Gestión de desempeño individual y grupal
- Desempeño y aprendizaje permanente
- Evaluación de competencias y de resultados
- Retroalimentación, reflexión y reconocimiento
- Verificación y calidad en la evaluación
- Esquemas de certificación

ENFOQUE DE TRABAJO Y MATERIAL DE FORMACION

El enfoque de aprendizaje se basa en la construcción del conocimiento y del saber hacer a partir del análisis, la discusión de informaciones conceptuales y prácticas aportadas por los/as participantes y los/as docentes y de ejercicios aplicados a temas relevantes del curso.

Con el propósito de contribuir al desarrollo de este proceso, los/as participantes tendrán acceso a la página Web del curso: <http://www.itcilo.org/gestionxcompetencias>. La creación de un lugar de reunión antes, durante y 1 mes después del curso en Morelos, México, facilitará el acceso a un flujo de información útil para los/as participantes en su contexto laboral y apoyará a que los/as mismos asuman un rol activo en el aprendizaje propio y del grupo.

De la página Web los/as participantes podrán descargar el/los módulo/s correspondiente a los bloques seleccionados y documentos diversos.

La secuencia de trabajo será la siguiente:

| Fase | Fechas | Modalidad | Contenidos |
|--------|------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fase 1 | 01.09.-26.09. 2008 | A distancia | El curso iniciará con un trabajo preliminar vinculado con la temática. Al respecto, los/las participantes seleccionados/as recibirán indicaciones para la recolección de información del propio contexto. Este trabajo será un insumo importante durante el programa para trabajar sobre casos concretos. Asimismo podrán descargar el/los módulo/s correspondiente a los bloques seleccionados para iniciar el estudio. |
| Fase 2 | Bloque 1 29.09.-03.10. 2008 Bloque 2 04.10 -07.10 | Presencial (Morelos, México) | Durante el curso, a nivel grupal, se combinarán presentaciones de especialistas con trabajos en pequeños grupos en los que los/as participantes tendrán oportunidad de compartir experiencias, analizar información y extraer conclusiones relevantes para su trabajo individual. El aprendizaje a nivel individual consistirá en la reflexión sobre su propia experiencia y en la elaboración de una propuesta de gestión de recursos humanos a ser desarrollada de forma paralela al tratamiento de los contenidos. |
| Fase 3 | 08.10.- 28.11. 2008 | A distancia | Después del curso en Morelos, los/as participantes tendrán la oportunidad de continuar su aprendizaje mediante el intercambio de informaciones y experiencias en el foro de seguimiento previsto en la página Web. En este espacio también se compartirán los resultados de la evaluación final del curso. |

COSTOS Y CONDICIONES DE PARTICIPACIÓN

Bloque 1: Diseñar un modelo integral y dinámico de gestión por competencias" se realizará del 29 de septiembre al 3 de octubre 2008

El costo total por participante de este bloque es de **Euros 1,947.-** dividido en costos de formación y de subsistencia. Los costos de formación de Euros 1,179.- cubren la participación en las actividades formativas a distancia y presencial.

El costo restante de Euros 768.- corresponde a la estadía en un hotel de Morelos, México (hospedaje en un cuarto individual, pensión completa y seguro médico) a partir del 28.09 hasta el 03.10 inclusive.

El Centro de Turín cuenta un número limitado de **becas parciales**, por un valor de **Euros 700**, disponibles para cubrir una parte de los costos del curso. Al solicitar una beca de estudio, las instituciones de las personas interesadas deberán comprometerse a asumir la diferencia del costo del curso, equivalente a Euros 1,247, además de los pasajes nacionales o internacionales. Dicho compromiso debe ser comunicado mediante una nota enviada a las direcciones indicadas abajo.

Para **participantes locales** que no harán uso del hotel y les fuera otorgada una beca, la diferencia del costo a asumir es de Euros 589 (Diferencia de costo de formación 479+110 de almuerzos y pausas café).

Bloque 2: "Describir puestos y seleccionar personal por competencias" y "Evaluar el desempeño y certificar personal por competencias" del 4 al 7 de octubre 2008.

El costo total por participante para uno de estos dos cursos es de **Euros 1,499.-** dividido en costos de formación y de subsistencia. Los costos de formación de Euros 849.- cubren la participación en las actividades formativas a distancia y presencial.

El costo restante de Euros 650.- corresponde a la estadía en un hotel de Morelos, México (hospedaje en un cuarto individual, pensión completa y seguro médico) a partir del 03.10 hasta el 07.10 inclusive.

El Centro de Turín cuenta un número limitado de **becas parciales**, por un valor de **Euros 600**, disponibles para cubrir una parte de los costos del curso. Al solicitar una beca de estudio, las instituciones de las personas interesadas deberán comprometerse a asumir la diferencia del costo del curso, equivalente a Euros 899, además de los pasajes nacionales o internacionales. Dicho compromiso debe ser comunicado mediante una nota enviada a las direcciones indicadas abajo.

Para **participantes locales** que no harán uso del hotel y les fuera otorgada una beca, la diferencia del costo a asumir es de Euros 337 (Diferencia de costo de formación 249+88 de almuerzos y pausas café).

Combinación del bloque 1 + 1 curso del bloque 2:

El costo total por participante para quienes opten por la combinación es de **Euros 2,800.-** dividido en costos de formación y de subsistencia. Los costos de formación de Euros 1,560.- cubren la participación en las actividades formativas a distancia y presencial.

El costo restante de Euros 1,240.- corresponde a la estadía en un hotel de Morelos, México (hospedaje en un

cuarto individual, pensión completa y seguro médico) a partir del 28.09 hasta el 07.10 inclusive.

El Centro de Turín cuenta un número limitado de **becas parciales**, por un valor de **Euros 1,250**, disponibles para cubrir una parte de los costos del curso. Al solicitar una beca de estudio, las instituciones de las personas interesadas deberán comprometerse a asumir la diferencia del costo del curso, equivalente a Euros 1,550, además de los pasajes nacionales o internacionales. Dicho compromiso debe ser comunicado mediante una nota enviada a las direcciones indicadas abajo.

Para **participantes locales** que no harán uso del hotel y les fuera otorgada una beca, la diferencia del costo a asumir es de Euros 530 (Diferencia de costo de formación 310+220 de almuerzos y pausas café).

POR FAVOR NOTAR: Estos precios **no incluyen los pasajes aéreos ni terrestres** u otros costos adicionales de viaje (p. ej. los gastos de taxi o de los pasajes en autobús, tasas de aeropuertos, de visa, etc.).

Para **participantes locales** que no harán uso del hotel y no obtuvieran beca, al costo de formación del bloque elegido deberán agregar el costo equivalente a los almuerzos y pausas café equivalente a Euros 22 por día.

Para optar por una beca se les solicita contactarnos con anticipación!

Aquellas personas que no consiguieran una beca parcial pueden participar mediante el pago integral del costo de participación.

La fecha límite para la presentación de las candidaturas para cualesquiera de los programas es el 25 de agosto del 2008.

Acceda a la página Web del curso: <http://www.itcilo.org/gestionxcompetencias>, haga un clic en ¿Cómo participar?, descargue el formulario de inscripción y el cuestionario de selección del nivel para el curso del bloque 1.

ATENCIÓN: al compilar el formulario de inscripción debe aclarar su elección de bloque/s.

Las personas interesadas deberán dirigirse a:

Responsable de programas: **Sra. Julieta LEIBOWICZ**

+39011-693 [6577](tel:390116936577); j.leibowicz@itcilo.org

Asistente de programas: **Sra. Gladys VARGAS**

+39011-693 6561; g.vargas@itcilo.org

Fax: ++39-011-6936469, ++39-011-6936350

Programa DELTA:

Educación a distancia y tecnología de la formación

Centro Internacional de Formación de la OIT

Viale Maestri del Lavoro, 10; 10127 Torino, ITALIA

Informaciones en México

Lic. Dolores Correa Laphan

52 (777) 314.60.01 / (777)314.62.01

dcorrea@icam.com.mx

ICAM – Morelos, México