



Centro Internacional de Formación

CINTERFOR Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional

# Gestión de recursos humanos por competencias

## Productividad y calidad

Código: A2-50708

Veracruz, México, 1 semana  
Del 23 al 27 de mayo 2005



Universidad Veracruzana



SEP  
Unidad Administradora del PMETyC

## COMPETENCIAS, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

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, en las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

Integradas en la gestión de recursos humanos, las competencias laborales conforman un eje central del trabajo organizacional y al tiempo que se visualizan como el binario de funcionamiento en las organizaciones. De forma contrapuesta y en el entorno cambiante de la globalización, muchas empresas centran sus metas en considerables inversiones tecnológicas como canal principal de innovación y crecimiento, otorgando menor peso al talento humano que poseen.

Sin embargo, las experiencias en distintos sectores de 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 y la calidad del empleo así como con la calidad de productos y servicios.

Por tanto, entre las cuestiones claves ponemos el acento en torno a: ¿Cuáles son las vinculaciones entre gestión de recursos humanos por competencias, productividad y calidad?; ¿Cómo utilizar el referencial de competencias en la selección de recursos humanos, en la formación y la evaluación del desempeño?; ¿Qué relaciones existen entre estrategia de productividad, competitividad, calidad del empleo y aprendizaje?; ¿Cómo incide la cultura organizacional en la igualdad de oportunidades, la productividad y calidad?

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 claves, utilizando como referencia experiencias vigentes en las regiones latinoamericana y europea del sector público y privado. En este evento contaremos con el valioso aporte de especialistas de organizaciones internacionales así como de instituciones gubernamentales y privadas.

Este programa, en sus dos niveles, ofrece a los/as interesados/as una oportunidad y un ambiente de aprendizaje propicio para:

- Analizar y discutir marcos conceptuales;
- Identificar opciones metodológicas e instrumentales para la gestión de recursos humanos por competencias;
- 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;
- ❑ Directivos de organizaciones no gubernamentales
- ❑ Representantes de organizaciones de empleadores y trabajadores involucrados en el desarrollo y gestión de recursos humanos.
- ❑ Directivos y responsables en el diseño y ejecución de políticas públicas para el desarrollo de recursos humanos.

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, la productividad y calidad.

## **OBJETIVO GENERAL**

Contribuir al diseño de instrumentos que permitan la aplicación de modelos de gestión de recursos humanos por competencias que fomenten la productividad y la calidad en su organización.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS – NIVEL BÁSICO**

- 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 productividad y la calidad.
- Identificar las principales aplicaciones del enfoque por competencias en los subprocesos de reclutamiento y selección, desarrollo y evaluación de desempeño del personal;
- Determinar las fases de construcción de un encuadre organizacional
- Elaborar una herramienta para perfiles grupales y de puestos por competencias
- Diseñar procesos de reclutamiento y selección por competencias.
- Elaborar instrumentos de evaluación de desempeño por competencias.

## **CONTENIDO – NIVEL BÁSICO**

1. La gestión de recursos humanos por competencias, productividad y calidad.
2. Aplicaciones específicas en el marco de la gestión de recursos humanos: la selección de personal, la evaluación del desempeño, el planeamiento de carrera.
3. La construcción de un encuadre organizacional integrador de gestión de recursos humanos. La conceptualización de competencia laboral en el contexto de una organización de aprendizaje. La definición de arquitectura de competencias: competencias claves, las competencias técnicas y perfiles de puestos. Procesos participativos de definición de competencias.
4. Las claves metodológicas en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la gestión por competencias.
5. ¿Por qué evaluar el desempeño? El proceso de evaluación: que se evalúa, en referencia a qué, cómo se evalúa, quienes participan.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS – NIVEL AVANZADO**

- Proponer recomendaciones para fortalecer las relaciones entre recursos humanos y la mejora continua de la productividad y la calidad
- Definir perfiles de competencia individual y grupal.
- Elaborar una propuesta de gestión de conocimiento en las organizaciones y del aprendizaje de los/as trabajadores, focalizada en la productividad y en la calidad, con base en el diseño de instrumentos pertinentes.
- Medir el impacto de la capacitación en la productividad y en la calidad de la organización;
- Monitorear aplicaciones de evaluación del desempeño en las organizaciones;
- Definir procedimientos del proceso de certificación en su organización y su concordancia con los sistemas nacionales vigentes.
- Proponer alternativas u opciones pertinentes al contexto organizacional para la inclusión de competencias en el sistema de remuneración

## **CONTENIDO – NIVEL AVANZADO**

1. La cultura organizacional, la gestión del conocimiento, el aprendizaje y su incidencia en la productividad y competitividad de las organizaciones. Productividad laboral integral, calidad en el trabajo y género
2. Trabajo en equipo y competencias grupales
3. La gestión del conocimiento: capital intelectual y su crecimiento. Impacto de la capacitación en la productividad. Conceptos y elementos para medir el impacto de la capacitación en la productividad de las organizaciones.
4. El proceso de evaluación del desempeño, efectos directos e indirectos en la productividad y calidad.
5. Certificación de la competencia; diferentes modalidades; calidad del proceso de certificación
6. Sistemas de remuneración y competencias.

## **ENFOQUE DE TRABAJO**

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 ejercitaciones aplicadas a temas relevantes del curso.

Con el propósito de contribuir al desarrollo de este proceso, los/as participantes tendrán acceso a una página Web del curso. La creación de un lugar de reunión antes, durante y 1 meses después del curso en 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.

- El curso iniciará con un *trabajo preliminar* vinculado con la temática. Al respecto, los/las participantes seleccionados/as recibirán indicaciones para iniciar un diálogo **un mes antes de la fecha de inicio del curso**. Este trabajo será un insumo importante durante el programa para trabajar sobre casos concretos.
- 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.
- Después del curso en México, 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.

### **Nota:**

El costo total de participación en este programa es de US\$ 2,335<sup>1</sup> y cubre los gastos de formación, alojamiento con pensión completa, transporte local, gastos médicos, seguro. El precio de los pasajes aéreos no está incluido en este costo.

El curso cuenta con apoyo financiero y los fondos disponibles permitirán cubrir 20 becas parciales de US\$ 1000. En el momento de postular a estas becas, las instituciones de los/as interesados/as deberán comprometerse a asumir la diferencia de costo (US\$ 1,335) además del valor de los pasajes aéreos desde y hacia su país de origen a Veracruz, México.

**La fecha límite para la presentación de las candidaturas a este programa es el 15 de abril del 2005.** Las personas interesadas deberán dirigirse a la responsable de este programa Sra. Julieta Leibowicz, Tel.: ++39-011-6936577; Fax: ++39-011-6936469, ++39-011-6936350; E-mail [j.leibowicz@itcilo.org](mailto:j.leibowicz@itcilo.org) o bien contactando el Servicio de Reclutamiento de Participantes del Centro de Turín (Fax: ++39-011-6936767) especificando el nivel (básico o avanzado) al cual desean inscribirse.

---

<sup>1</sup> (US\$ 1.400 costo de formación y US\$ 925 costo de subsistencia)