



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

CICAP Centro de Investigación y Capacitación en
Administración Pública

Técnico en **Gestión del** **Talento Humano**

Este programa técnico se orienta a desarrollar las competencias de quienes tienen a cargo la rectoría del gerenciamiento del talento humano, focalizando el nuevo papel y responsabilidades de la gestión humana en los aspectos estratégicos fundamentales para el desarrollo de toda organización.



TÉCNICO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Propósito del programa

Si bien los conceptos e instrumentos de la gestión de las organizaciones tienden a modernizarse y constituirse en bastión del desarrollo de éstas, una función básica para el fortalecimiento del accionar organizacional como es el área de la gestión de las personas continúa por el camino de lo que “la gente de Recursos Humanos hace” de manera tradicional, valga decir, contratación de personal, contratación de capacitación, pago de la planilla, administración del salario, entre otros aspectos de tipo tramitador. La pregunta que la organización de alto desempeño plantea a los/as “encargados/as del personal” en la organización moderna es: ¿Cómo puede el talento humano crear valor y dar resultados a través de las personas de la organización? Responder a esta interrogante requiere de una manera de pensar y de actuar fundamentalmente diferente acerca del talento humano y su gestión por parte de los responsables del hasta ahora denominado Departamento de “Recursos Humanos”. Este programa técnico se orienta **desarrollar las competencias de quienes tienen a cargo la rectoría del gerenciamiento del talento humano**, focalizando el nuevo papel y responsabilidades de la gestión humana en los aspectos estratégicos fundamentales para el desarrollo de toda organización.

Objetivo general

Desarrollar las competencias necesarias para que los profesionales de recursos humanos actuales modifiquen su papel de reguladores, vigilantes de políticas y operadores de procesos, y se conviertan en socios estratégicos de la organización, así como productores proactivos de valor agregado a través del principal talento de toda organización: su personal.



Objetivos específicos

Desarrollar las competencias de quienes tienen a cargo la rectoría de la gestión del Talento humano, focalizando el nuevo papel de la gestión humana moderna en los aspectos fundamentales en toda organización desarrollando las siguientes competencias:

- **En el plano del saber:**
 - Tendrán claro las responsabilidades que la nueva función de la Gestión Humana demanda asumir por parte de los encargados del Departamento de Recursos Humanos, a fin de contribuir con la competitividad de las organizaciones modernas.
- **En el plano del saber hacer:**
 - Utilizarán instrumentos y medios para abordar las funciones por las cuales el área de Recursos Humanos debe contribuir para que el talento humano sea creador de valor y logre resultados en la organización.
- **En el plano de la actitud:**
 - Se propiciará que los y las participantes transiten de una actuación de “tramitadores y contratistas” hacia una actuación como socios estratégicos de la organización, de tal manera que formando equipo con las instancias decisorias y jefaturas coadyuven a que la contribución del talento humano aporte a los objetivos organizacionales y se mantenga en el más alto nivel de aportación.
 -

Perfil de entrada del participante

- Funcionarios/as de las áreas de Recursos Humanos y jefes de personal
- Profesionales y funcionarios con experiencia práctica que deseen modernizar sus conocimientos en la Gestión del Talento Humano.



- Directores y jefaturas que aspiren a tener una óptica amplia e integral del rol de la gestión del talento humano en su organización.

Perfil de salida del participante

Funcionarios/as de las áreas de Recursos Humanos, con una visión actualizada en cuanto a la función estratégica del área de la Gestión del Talento Humano, y con las competencias e instrumentos fundamentales para asumir un papel preponderante en el desarrollo de la organización.

CONTENIDO TEMÁTICO

MÓDULO I: *La función del Talento Humano como socio estratégico y agente de cambio en la organización*

Objetivo del módulo:

Que los y las participantes desarrollen las competencias por las cuales se conviertan ellos (as) y la función del Talento Humano en coadyuvantes al logro de la estrategia organizacional.

Facilitador: Gerardo Coto González

Duración: 32 horas

Contenido

1. La nueva agenda de la Gestión del Talento Humano
 - a. Retos de la organización actual
 - b. La Gerencia del Servicio al Cliente Interno
 - c. La cadena de valor Gestión Humana-Organización y los desafíos para la Función de Gestión Humana.



2. El gerenciamiento del Talento Humano
 - a. La naturaleza cambiante del Talento humano
 - b. La gerencia del Talento Humano como recurso estratégico
 - c. Definición de papeles de la Gerencia Estratégica del Talento Humano
3. Convirtiendo la Función de Gestión Humana en Socio Estratégico para la organización.
 - a. Desafíos de un socio estratégico
 - b. Los pasos para convertir la función de Gestión Humana en un Socio Estratégico.
4. Convirtiendo la Función de Gestión Humana en Agente del Cambio
 - a. Desafíos para lograr un cambio exitoso
 - b. Crear la capacidad de cambio en la organización
 - i. Los pasos
 - ii. Cambio Cultural.

MÓDULO II: *La potestad disciplinaria en la Gestión del Talento Humano*

Objetivo del módulo:

Que los y las participantes se familiaricen con los aspectos fundamentales del marco disciplinario y la normativa vigente, y su aplicación con énfasis en el análisis práctico del principio de continuidad laboral y el poder disciplinario requerido para una adecuada y responsable ejecución de las funciones que realiza en su organización, relacionadas con la Gestión del Talento Humano.

Facilitador: María Virginia Méndez Ugalde

Duración: 32 horas



Contenido

1. El trabajo y la relación laboral
 - a) El concepto de trabajo: definición y alcances
 - b) Elementos de la relación laboral
2. Principios generales de derecho laboral
 - a) Conceptos básicos laborales
 - b) Los principios generales del Derecho Laboral. Su aplicación a la relación laboral.
3. Tendencias y realidades de la relación laboral
 - a) Tendencias modernas del Derecho Laboral. Tendencia y realidad.
 - b) La potestad disciplinaria y el principio de continuidad de la relación laboral
4. Aplicación de criterios inclusivos en la organización
 - a. La diversidad en las organizaciones.
 - b. Aplicación práctica de criterios de inclusión: Percepción, objetividad y decisión
5. La Reforma Procesal laboral y el poder disciplinario
 - a) Cambios importantes según la Reforma Procesal Laboral
 - La Tutela del Debido Proceso y su aplicación práctica
 - Esquema de un proceso disciplinario
 - b) La acción de personal como herramienta de gestión del talento humano
6. Límites y responsabilidad legal del proceso disciplinario
 - a) Responsabilidad y consecuencias legales de una inadecuada gestión del talento humano.
 - Alcance de la responsabilidad inherente al funcionario del Talento Humano
 - b) Consecuencias de un proceso disciplinario para el funcionario del Talento Humano
 - c) Análisis de la jurisprudencia



MÓDULO III: *Gerenciamiento del proceso de selección y Desempeño laboral mediante el enfoque de competencias*

Objetivo del módulo:

Que los (as) participantes conozcan los conceptos y apliquen las técnicas actuales del método de entrevista estratégica competencial para una adecuada selección del personal, así como la construcción del proceso de desempeño dentro del marco de competencias laborales.

Facilitador: Marco V Masis Carmona

Duración: 32 horas

Contenido

1. El enfoque de las competencias.
2. Naturaleza alcance de la rectoría de la gestión del desempeño y de la selección del talento humano
3. Incidencia de las competencias y el perfil de cargo.
4. Competencias del perfil de cargo y descriptores de las conductas.
5. Falencias del método tradicional de entrevista.
6. Componentes del método de la entrevista estratégica.
7. Ventajas de método de la entrevista estratégica.
8. Establecimiento de objetivos realistas para el proceso de entrevista.
9. Estrategias para detectar las expectativas de rendimiento.
10. Expectativas de rendimiento y roles de desempeño.
11. La planificación de la entrevista competencial.
12. La técnica “star” (Situación- tarea- acción resultados)



13. Concepto de evaluación del desempeño
14. Pertinencia e importancia del sistema de evaluación del desempeño
15. Binomio: Evaluación- Productividad
16. Análisis de premisas en torno a la evaluación del desempeño: La necesidad de logro y la premisa de Parkinson.
17. Beneficios de la evaluación del desempeño
18. Condiciones y prerrequisitos para la eficacia en la evaluación: Análisis de la cultura y el clima organizacional.
19. Actores de la evaluación del desempeño: Roles en acción
20. Aristas de la evaluación: El puesto, el titular y el entorno
21. Políticas y normas del sistema de evaluación del desempeño

MÓDULO VI: *Desarrollo del talento mediante la formación con base en competencias*

Objetivo del módulo:

Que los y las participantes desarrollen la capacidad para diseñar, ejecutar y evaluar programas de capacitación, como medio para que el Talento humano se constituya en factor de contribución a los objetivos de la organización.

Facilitador: Manuel Morales Navarro

Duración: 32 horas

Contenido

1. El proceso de aprendizaje de competencias laborales
 - a) La formación de competencias laborales
 - b) Principios de la Andrología y capacitación de personal



- c) Fundamentos del gerenciamiento de la capacitación
 - d) La capacitación como estrategia de desarrollo del talento humano con perspectiva andrológica constructivista
2. Estrategias de capacitación para el desarrollo del talento humano
- a) Proceso de capacitación en la perspectiva del desarrollo del talento
 - b) La capacitación y su impacto en el desarrollo de la organización

MÓDULO V: *Taller: Elaboración de Planes de Sucesión y Carrera por Competencias*

Objetivo del módulo:

Clarificar los principios clave para elaborar un plan de sucesión para la gestión del Talento humano, que permita detectar y retener personal con las competencias y habilidades necesarias para ocupar puestos clave en la organización.

Facilitador: Carlos Ml. Córdoba G.

Duración: 32 horas

Contenido:

1. El concepto de organización
2. Generalidades de las competencias laborales
3. El concepto de Capital Intelectual
 - a) Mapas de Talento, ¿cómo se construyen?
4. Desempeño, Capacitación, Desarrollo y Carrera
 - a) ¿Cuál es la diferencia entre gestión de conocimiento y gestión de la sucesión? ¿Cuáles las complementariedades?
 - b) ¿Cuál es la diferencia entre capacitación, desarrollo y carrera? Cuándo aplicar uno o el otro.



- c) ¿Cómo se mide el retorno de la inversión?
- 5. Programas de Sucesión y Carrera
 - a) ¿Cuál es el objetivo de un plan de carrera y sucesión (retención, desarrollo)?
 - b) ¿Cuáles son las consideraciones políticas de un plan de sucesión y carrera?
 - c) ¿Cuáles son las etapas y actividades para la implementación del proceso de sucesión y carrera?
 - d) ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para su implementación?
- 6. Construcción de un Sistema de Sucesión y Desarrollo
 - a) Elaboración y acuerdo de los objetivos y criterios de construcción (políticas generales)
 - b) Puestos críticos que deben ser incluidos en el mapa de sucesión
 - c) Indicadores de selección de talento de alto potencial
 - d) Procedimiento de aplicación.

Metodología

La metodología es expositiva, andragógica y constructivista, mediante la combinación de la teoría con prácticas en el taller, lo cual facilita que los participantes puedan tener una aproximación a situaciones similares a las de sus propios entornos laborales, de manera que se establezca un ambiente de aprender-haciendo.

Duración total: 160 horas



Perfil del equipo de facilitadores/as docentes

Gerardo Coto González

Licenciado en Administración Pública. Consultor nacional e internacional, con más de 30 años de experiencia en el área de capacitación de personal y desarrollo gerencial, gestión de liderazgo y gestión de la capacitación. Amplia experiencia en el desarrollo de talleres de sensibilización, trabajo en equipo, formación de jefes y desarrollo de metodologías participativas. Miembro activo de American Society for Training & Development (ASTD). Fue docente en la Universidad Externado, Colombia, en el curso Gestión con liderazgo en Telecomunicaciones, facilitador de aprendizaje del Instituto Tecnológico de Costa Rica en el curso Liderazgo y Trabajo en Equipo. Facilitador de aprendizaje de FUNDES, diseñador e instructor del Proyecto CEDDET (España) para Latinoamérica. Facilitador docente del CICAP.

Ma. Virginia Méndez Ugalde.

Abogada y Notaria (UCR), con una Maestría en Derecho Empresarial y otra en Derecho Tributario (UCI), Especialista en Gerencia de Proyectos y Contratación Administrativa (TEC). Abogada litigante con treinta años de experiencia en su profesión, ha sido consultora y asesora de empresas del sector público y privado, así como del sector de la economía solidaria. Ha ejercido por más de 23 años como Gerente General, desarrollando programas de capacitación en liderazgo y trabajo en equipos dentro de su empresa.

Marco V Masis Carmona

Es consultor Senior en Gestión Estratégica de Talento y de Talento Humano, con más de 20 años de experiencia profesional como gerente, investigador, consultor y facilitador en estrategias para potenciar el talento humano en las organizaciones. Ha impartido más de 200 talleres y seminarios sobre diversos tópicos relacionados con el desarrollo humano con base en corrientes epistemológicas de constructivismo y andragogía.

Desde el año 2006 a la fecha ha es investigador, consultor y profesor en el tema de las competencias laborales en el CICAP de la Universidad de Costa Rica, que se imparte principalmente a funcionarios públicos. En el año 2012 fue acreditado por este ente con la norma ISO 9001 como profesional en el área de Educación Continua/Consultoría para intervenir en las organizaciones públicas y de la economía social. Además, es experto en



metodologías participativas mediante grupos focales para construir aprendizajes significativos.

Manuel Morales Navarro.

Sociólogo, educador, administrador y consultor. Ha sido profesor y asesor académico en la UCR, ITCR, UNED, INA. Ha impartido y desarrollado múltiples programas de desarrollo profesional y capacitación, sus áreas de experiencia incluyen: metodología de investigación, andrología, administración estratégica, formación de facilitadores, diseño de programas educativos, análisis académico, formación por competencias, liderazgo, Andragogía, trabajo en equipo, comercialización y servicios al cliente. Facilitador docente en el CICAP.

Carlos Ml. Córdoba G.

Es psicólogo de profesión, con una Maestría en Administración de Empresas, ha ocupado posiciones gerenciales en empresas de cobertura nacional e internacional, liderando procesos de reclutamiento, retención y desarrollo de talento, gestión de conocimiento, alineamiento estratégico y cambio cultural, integración tecnológica y cultura de calidad.

Ha desarrollado proyectos y servicios desde México a la Argentina, adquiriendo y sistematizando experiencia en el sector y la gestión de MIPYMES, desarrollo empresarial, competitividad, emprendimiento y mejora permanente. Tiene amplia experiencia como consultor y facilitador de procesos de aprendizaje y gestión por competencias. Se ha desempeñado como tutor internacional de procesos de formación en gestión de recursos humanos por competencias para la OIT, profesor de los programas de Maestría en Negocios y Licenciatura en Recursos Humanos del Instituto Tecnológico de Costa Rica, con participación regular en programas de Maestría de otras universidades.