



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

CICAP Centro de Investigación y Capacitación en
Administración Pública

Especializado en **Gestión del** **Talento Humano**

Modalidad virtual

En el CICAP contamos con más de **5 años** de experiencia impartiendo capacitaciones virtuales.



Programa
**ESPECIALIZADO 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 especializado 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.

Objetivo General

Desarrollar las competencias necesarias para que las personas 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

Personas colaboradoras de cualquier institución de la Administración Pública, así como de las organizaciones que administran fondos públicos, organizaciones que prestan servicios públicos, auxiliares de la función pública, y las organizaciones de la economía social que deseen modernizar sus conocimientos en la Gestión del Talento Humano o bien que aspiren a tener una óptica amplia e integral del rol de la gestión del talento humano en su organización.

Perfil de salida

Al finalizar este programa las personas participantes podrán asumir un rol proactivo y propositivo tanto en la dirección como en el desarrollo de personas, induciendo y potenciando el talento humano en sus propios contextos de trabajo, mediante la gestión de capacidades y destrezas propias no solo de las competencias técnicas sino blandas, de manera tal que impacten positivamente en los resultados que agregan valor y contribuyen a la mejora continua.

Metodología:

Para los programas virtuales la metodología empleada es on-line, bajo el enfoque de aprendizaje para adultos (Andragogía), que permita el desarrollo de competencias personales. El rol de la persona facilitadora es dinamizar el proceso de diálogo entre los y las participantes y la reflexión individual. Las dinámicas desarrolladas develarán los puntos relevantes para su abordaje, a partir de situaciones vivenciales reales que ilustran el día a día de las personas participantes.



Está conformado por dos componentes:

1. Sesiones sincrónicas: sesiones en línea, por medio de herramientas de videoconferencia en los sistemas de Zoom, BigBlueBotton ó Teams.

2. Sesiones asincrónicas: sesiones de autoaprendizaje, por medio de los recursos de la plataforma virtual del CICAP.

Las actividades sincrónicas (guiadas por la persona Facilitadora), se realizan en sesiones en línea, en una sesión virtual en un horario previamente establecido y cada participante es convocado por la persona Facilitadora a cargo, para impartir su clase, revisión y aclaraciones, profundizando en el tema por medio de dinámicas participativas, con el propósito de que se dé un intercambio de conocimiento y reflexión entre los y las participantes, que complemente la sesión con experiencias vivenciales/ organizacionales.

Asimismo, las sesiones asincrónicas (de autoaprendizaje), se desarrollan por medio de la plataforma de aprendizaje virtual del CICAP, donde el/la participante es guiado por la persona facilitadora. Las sesiones son distribuidas previamente, con materiales y recursos según cada tema, utilizando materiales y herramientas tales como las siguientes: PDF con material académico, presentaciones Power Point con audiolectura, videos complementarios, casos, foros de discusión, análisis de casos, ensayos, cuestionarios, además de actividades dispuestas en la plataforma Moodle.

Para los programas presenciales, la metodología empleada es participativa, que incluye el involucramiento del participante por medio del desarrollo de casos, ejercicios u otras actividades que faciliten el entendimiento y la aplicación de los contenidos y todo lo que se deriva de estos.

El enfoque de aprendizaje es capacitación para adultos (Andragogía), que permita el desarrollo de competencias personales. El rol de la persona facilitadora es dinamizar el proceso de diálogo entre los y las participantes y la reflexión individual. Las dinámicas desarrolladas develarán los puntos relevantes para su abordaje, a partir de situaciones vivenciales reales que ilustran el día a día de las personas participantes.

Duración total: 120 horas



Forma de evaluación

Visualización recursos didácticos	30 puntos	Este consiste en cumplir con las actividades programadas en la capacitación virtual, ya sean presentaciones, vídeos, clases virtuales y cualquier recurso que desee agregar adicional a estos.
Participación	25 puntos	Esta consiste en la participación en los diferentes foros programados durante las semanas.
Actividades complementarias	15 puntos	Esta consiste en al menos una misión de trabajo, pueden ser hasta tres. Pueden ser casos para analizar, entregas de tareas, una investigación donde se pueda aplicar lo aprendido.
Comprobaciones de lectura	30 puntos	El objetivo de esta prueba es la aplicación de conocimientos adquiridos. No se trata del ejercicio exclusivo de la memoria por parte de los participantes, sino permitirles dejar claros los conocimientos Debe evitarse pruebas orales. Deberá especificarse a los estudiantes, la temática que será evaluada.

Incluye

- Certificado de **aprovechamiento digital del Especializado** emitido por la Universidad de Costa Rica.
- **Derechos de graduación (en caso de que se pueda realizar presencialmente)**
- Material didáctico
- Uso de la plataforma Moodle

DESGLOSE DE LOS MÓDULOS:

MÓDULO I:

La función del Talento Humano como socio estratégico y agente de cambio en la organización

Objetivo general: Desarrollar las competencias por las cuales se conviertan ellos (as) y la función del Talento Humano en coadyuvantes al logro de la estrategia organizacional.



Duración: 24 horas

Contenidos:

- La nueva agenda de la Gestión del Talento Humano
 - Retos de la organización actual
 - La Gerencia del Servicio al Cliente Interno
 - La cadena de valor Gestión Humana-Organización y los desafíos para la Función de Gestión Humana.
- El gerenciamiento del Talento Humano
 - La naturaleza cambiante del Talento humano
 - La gerencia del Talento Humano como recurso estratégico
 - Definición de papeles de la Gerencia Estratégica del Talento Humano
- Convirtiendo la Función de Gestión Humana en Socio Estratégico para la organización.
 - Desafíos de un socio estratégico
 - Los pasos para convertir la función de Gestión Humana en un Socio Estratégico.
- Convirtiendo la Función de Gestión Humana en Agente del Cambio
 - Desafíos para lograr un cambio exitoso
 - Crear la capacidad de cambio en la organización
 - Los pasos
 - Cambio Cultural.

MÓDULO II

La potestad disciplinaria en la Gestión del Talento Humano

Objetivo general: Conocer 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.

Duración: 24 horas

Contenidos:

- El trabajo y la relación laboral
 - El concepto de trabajo: definición y alcances
 - Elementos de la relación laboral
- Principios generales de derecho laboral
 - Conceptos básicos laborales
 - Los principios generales del Derecho Laboral. Su aplicación a la relación laboral.
- Tendencias y realidades de la relación laboral
 - Tendencias modernas del Derecho Laboral. Tendencia y realidad.
 - La potestad disciplinaria y el principio de continuidad de la relación laboral



- Aplicación de criterios inclusivos en la organización
 - La diversidad en las organizaciones.
 - Aplicación práctica de criterios de inclusión: Percepción, objetividad y decisión
- La Reforma Procesal laboral y el poder disciplinario
 - Cambios importantes según la Reforma Procesal Laboral
 - La Tutela del Debido Proceso y su aplicación práctica
 - Esquema de un proceso disciplinario
 - La acción de personal como herramienta de gestión del talento humano
- Límites y responsabilidad legal del proceso disciplinario
 - Responsabilidad y consecuencias legales de una inadecuada gestión del talento humano.
 - Alcance de la responsabilidad inherente al funcionario del Talento Humano
 - Consecuencias de un proceso disciplinario para el funcionario del Talento Humano
 - Análisis de la jurisprudencia.

MÓDULO III

Gerenciamiento del proceso de selección y Desempeño laboral mediante el enfoque de competencias

Objetivo general: Conocer 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.

Duración: 24 horas

Contenidos:

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



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

MÓDULO IV

Desarrollo del talento mediante la formación con base en competencias

Objetivo general: Desarrollar 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.

Duración: 24 horas

Contenidos

- El proceso de aprendizaje de competencias laborales
 - La formación de competencias laborales
 - Principios de la Andrología y capacitación de personal
 - Fundamentos del gerenciamiento de la capacitación
 - La capacitación como estrategia de desarrollo del talento humano con perspectiva andrológica constructivista
- Estrategias de capacitación para el desarrollo del talento humano
 - Proceso de capacitación en la perspectiva del desarrollo del talento
 - La capacitación y su impacto en el desarrollo de la organización

MÓDULO V

Taller: Elaboración de Planes de Sucesión y Carrera por Competencias

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

Duración: 24 horas



Contenidos

- El concepto de organización
- Generalidades de las competencias laborales
- El concepto de Capital Intelectual
 - Mapas de Talento, ¿cómo se construyen?
- Desempeño, Capacitación, Desarrollo y Carrera
 - ¿Cuál es la diferencia entre gestión de conocimiento y gestión de la sucesión?
¿Cuáles las complementariedades?
 - ¿Cuál es la diferencia entre capacitación, desarrollo y carrera? ¿Cuándo aplicar uno o el otro?
 - ¿Cómo se mide el retorno de la inversión?
- Programas de Sucesión y Carrera
 - ¿Cuál es el objetivo de un plan de carrera y sucesión (retención, desarrollo)?
 - ¿Cuáles son las consideraciones políticas de un plan de sucesión y carrera?
 - ¿Cuáles son las etapas y actividades para la implementación del proceso de sucesión y carrera?
 - ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para su implementación?
- Construcción de un Sistema de Sucesión y Desarrollo
 - Elaboración y acuerdo de los objetivos y criterios de construcción (políticas generales)
 - Puestos críticos que deben ser incluidos en el mapa de sucesión
 - Indicadores de selección de talento de alto potencial
 - Procedimiento de aplicación



PERFIL DE LOS/AS FACILITADORES/AS DEL APRENDIZAJE:

Luis Fernando Chavarría Alvarado



Máster en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo, en la National University, sede San José, y reconocido por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. También cuenta con una Licenciatura en Administración Educativa por parte de la Universidad de Costa Rica.

Laboró por diez años en el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo en las áreas de crédito y posteriormente como profesional en el área de recursos humanos.

Fue Gerente de Mercadeo y Ventas en empresas como Coopeagri El General, Grupo Zaragoza, Coopeleche R.L.

Paralelo a ello, ha brindado cursos de postgrados en las principales universidades del país. En la actualidad desarrolla programas de capacitación y consultoría a empresas en las áreas de ventas, servicio al cliente, mercadeo y gestión gerencial. Lo ha hecho en en Costa Rica, Panamá, El Salvador, Nicaragua y Colombia.

Marco Vinicio Masís Carmona



Consultor Senior en Gestión Estratégica de Capital 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. Fue el mentor y facilitador de la primera unidad de círculos de calidad en Costa Rica para la Corporación Más por Menos lo que a la postre significó el primer impulso para proseguir adaptando modelos, instrumentos y metodologías relacionados con el enriquecimiento vertical de trabajo y motivación del talento humano en las organizaciones. Ha impartido más de 200 talleres y seminarios sobre diversos tópicos relacionados con el desarrollo humano.

Ha sido consultor y facilitador de Grupo Nación y Subsidiarias, Diario Siglo XXI (Guatemala), Price Waterhouse, Universidad Nacional (UNA), Interamérica Corporation, Fomento Urbano, Dimarpa S.A., Logística Forestal del Norte S.A., Fundes CR,



Corporación RostiPollos, Instituto Costarricense de Recursos Humanos, Instituto de Estudios del Istmo, Ministerio de Justicia, Instituto Nacional de Aprendizaje INA, Universidad Nacional (UNA), Fundación Promotora de Vivienda (Fuprovi); Grupo ICE, Ministerio de Hacienda, entre otros.

Actualmente es investigador, consultor y profesor en el tema de las competencias para Universidad de Costa Rica (UCR/ CICAP). En el año 2012 fue acreditado por el CICAP de la UCR 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.

Es autor intelectual de las siguientes metodologías (según otorgamiento dado por el Registro Nacional de Derechos de Autor y conexos):

- 120 Competencias Integrales (co-autoría): Libro digital publicado a través de la firma estadounidense Amazon, Julio 2013.
- Manual de administración por Procesos, inscripción # 6223 –tomo XI – Folios 210 y 211 (Modelo para el procesamiento y cálculo de indicadores del desempeño organizacional)
- Manual de comparación de actividades pares, inscripción # 6022 – tomo X- Folios 104 y 105 (modelo para la detección y erradicación de focos de burocracia en los procesos de la organización)
- Manual de Competencias Laborales y Organizacionales, inscripción # 6574, Tomo 13, Folio 266 (modelo para gestión por competencias laborales).



Carlos Córdoba González

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.

Virginia Méndez Ugalde



Es Abogada y Notaria (UCR) con más de 30 años de experiencia en el ejercicio liberal de su profesión. Obtuvo el grado de Máster en Derecho Empresarial y en Derecho Tributario en la Universidad de Cooperación Internacional (UCI), y es Especialista en Gerencia de Proyectos y Contratación Administrativa del Instituto Tecnológico (TEC). Ha sido consultora y asesora en empresas privadas y en entidades públicas, así como en organizaciones del sector de la economía solidaria. Ha ejercido por más de 25 años como Gerente General, desarrollando programas de capacitación en liderazgo y trabajo en equipos dentro de su empresa.

Desde el año 2019 se incorpora al equipo de facilitadores del Centro de Investigación y capacitación en Administración Pública (CICAP)