



Curso a Distancia  
**GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO**  
bajo el enfoque de Competencias  
22 de abril al 2 de junio de 2019

*“Un sistema de administración de recursos humanos basado en competencias representa nada menos que una reinención de la práctica de la gestión de recursos humanos”.*

Lawler & Ledford

## INFORMACIÓN GENERAL

### PRESENTACIÓN

La gestión de recursos humanos por competencias es una nueva tendencia que se está aplicando con mucho éxito en instituciones de vanguardia en diversos países del mundo.

El propósito general de este enfoque es contribuir con la productividad y competitividad de las organizaciones, mediante la potenciación de su capital humano. Específicamente, el enfoque pretende:

- a) establecer los resultados claves que crean valor a la organización, e
- b) identificar las competencias críticas –comportamientos laborales– que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia.

Conviene mencionar que diversas publicaciones empresariales como Fortune, Harvard Business, HR Magazine, etc., subrayan el hecho de que la gestión por competencias es el enfoque que utilizan las llamadas organizaciones de alto rendimiento. Como su nombre lo indica, estas organizaciones se caracterizan por una fuerte orientación a lograr al máximo desempeño en cualquier aspecto de su gestión. Esto ilustra que adoptar el enfoque de competencias, supone un compromiso institucional serio con el máximo desempeño.

El enfoque de competencias se concreta en las llamadas “normas de competencia laboral” que se las utiliza para capacitar al personal según los criterios establecidos en la norma, las mismas que están contextualizadas a la organización. Sin normas de competencia, es muy difícil: (a) tener un referente claro para juzgar la competencia del personal, (b) implantar programas de mejora del desempeño y (c) apoyar eficazmente a la productividad de la institución.

Es importante destacar que la gestión por competencias, es el enfoque requerido por las normas ISO 9001:2008 para certificar a las organizaciones en el capítulo 6 relativo a los recursos humanos y en las Normas de Basilea II, en lo concerniente al riesgo operativo.

Puesto que la administración de recursos humanos por competencias tiene un enfoque holístico, se considera necesario que los encargados de su implantación conozcan la manera de desarrollar todos los subsistemas de recursos humanos bajo este enfoque.

En ese sentido, ALIDE organiza bajo la modalidad a distancia (*E-Learning ALIDE*) el Curso sobre **Gestión Estratégica del Capital Humano bajo el enfoque de Competencias**, con la finalidad de propiciar la formación de ejecutivos y profesionales especializados en la administración de recursos humanos por competencias en los países de América Latina y el Caribe.

Para el desarrollo del curso, se cuenta con la colaboración de la empresa Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda., de Ecuador, quienes tendrán a su cargo las labores de tutoría del curso, desarrollando la parte conceptual y metodológica. Cabe indicar que ALIDE mantiene una alianza estratégica con dicha empresa para difundir este nuevo enfoque de administración de recursos humanos en América Latina, así como para brindar consultoría para la implantación del sistema integral de administración de RR.HH. por competencias.

## **DURACIÓN DEL CURSO**

El curso tiene una duración de seis (6) semanas consecutivas, con la atención personalizada del tutor y el acceso al Campus Virtual de ALIDE, [www.alidevirtual.org](http://www.alidevirtual.org). Se recomienda como mínimo una dedicación de 8 horas semanales estableciendo su propio ritmo y horario de aprendizaje.

## **FECHAS**

El curso se inicia el **lunes 22 de abril** y culmina **domingo 2 de junio de 2019**.  
El cierre de inscripción y matrícula del curso vence el miércoles 17 de abril de 2019.

## **OBJETIVOS**

Formar especialistas en administración de recursos humanos por competencias, mediante la identificación y aplicación de técnicas modernas de administración de recursos humanos por competencias, que contribuyan a incrementar la competitividad y productividad de las organizaciones, desde la función de recursos humanos, desarrollando los distintos subsistemas de recursos humanos bajo este enfoque.

Al final del curso los participantes estarán en condiciones de:

- Definir los conceptos fundamentales del enfoque de competencias.
- Elaborar perfiles y normas de competencia laboral.
- Aplicar mapas estratégicos para detectar competencias departamentales y corporativas.
- Vincular las aplicaciones de competencias con las estrategias corporativas.
- Planificar los usos y aplicaciones del perfil y las normas en el desarrollo de sistemas de recursos humanos basados en competencias.

## TEMARIO Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

El curso se desarrollará en tres partes diferenciadas: la primera destinada a la inducción de los conocimientos y métodos de la gestión de recursos humanos por competencias en los subsistemas de recursos humanos; la segunda dedicada a la intervención en un foro de discusión para el intercambio de experiencias entre los participantes; y la tercera, al desarrollo de un conjunto de ejercicios en el manejo de la aplicación del modelo de competencias.

### PRIMERA PARTE: ASPECTOS CONCEPTUALES DE LAS COMPETENCIAS

Temas	Duración	Fechas
<b>Módulo I: Diseño y Validación de los Perfiles por Competencias</b>  1. Marco conceptual básico sobre las competencias ➤ Competencias y rendimiento laboral. ➤ Beneficios de la gestión por competencias.  2. Detección de competencias ➤ Métodos para la detección de competencias. ➤ Detección de competencias departamentales y corporativas.  3. Métodos para elaborar perfiles de competencias ➤ Métodos tradicionales. ➤ El método MPC 2019: principios y beneficios. ➤ Generando perfiles integrales y ISO.  4. Las actividades esenciales: el punto de partida ➤ El teorema de Pareto.  5. Las características personales ➤ Identificando conocimientos y destrezas. ➤ Otras competencias.  6. Validando la información recolectada ➤ Errores más comunes en el levantamiento de perfiles.  7. La aplicación del modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos	<b>1 semana</b>	<b>22 - 28 de abril</b>
<b>Módulo II: Selección de Personal por Competencias</b>  1. Diseño o escogencia de instrumentos de medición de competencias en selección de personal ➤ Los indicadores de conducta. el punto de partida ➤ La entrevista de eventos conductuales  2. Medición y evaluación de las competencias  3. Análisis del ajuste persona - puesto	<b>1 semana</b>	<b>29 de abril - 5 de mayo</b>

Temas	Duración	Fechas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para examinar el ajuste persona - puesto.</li> <li>➤ Técnicas para examinar el ajuste persona - organización.</li> </ul> <p>4. Evaluando la calidad de las selecciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Métodos para establecer la validez predictiva de las selecciones.</li> </ul>		
<p><b>Módulo III: Evaluación del Desempeño por Competencias</b></p> <p>1. Evaluación del desempeño de las actividades esenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actividades esenciales: su identificación.</li> <li>➤ Escalas para evaluar el desempeño.</li> <li>➤ Evaluación de las competencias asociadas.</li> </ul> <p>2. Evaluación de 360 grados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Condiciones para una evaluación de 360 grados.</li> <li>➤ Metodología de la evaluación de 360 grados.</li> <li>➤ La identificación de evaluados e informantes.</li> </ul> <p>3. El proceso de la evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivos de los sistemas de evaluación.</li> <li>➤ Políticas de evaluación.</li> </ul> <p>4. Evaluación del entorno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La otra cara del desempeño: las condiciones de trabajo.</li> <li>➤ Obstáculos al desempeño.</li> <li>➤ Intervenciones en el entorno de trabajo.</li> </ul>	2 semanas	6 - 19 de mayo
<p><b>Módulo IV: La Formación basada en Competencias y el Proceso de <i>Feed Back</i></b></p> <p>1. El proceso de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La ejecución del proceso de evaluación.</li> <li>➤ Interpretar los resultados de la evaluación.</li> <li>➤ Aspectos a considerar posterior a la evaluación.</li> </ul> <p>2. Preguntas claves sobre el <i>feed back</i> por competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Qué, cuándo?</li> <li>➤ ¿A quién, cómo y dónde?</li> <li>➤ ¿Para qué y cuánto?</li> </ul> <p>3. Formación basada en competencias</p> <p>4. Procesos involucrados en el <i>feed back</i> organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La comunicación e interrelación humana</li> <li>➤ El aprendizaje organizacional</li> </ul>	1 semana	20 - 26 de mayo

Temas	Duración	Fechas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La dinámica organizacional: desempeño y resultados</li> <li>➤ El <i>feed back</i> aplicado al proceso Humano</li> </ul> <p>5. Las herramientas del retroalimentador</p> <p>6. El perfil del retroalimentador</p> <p>7. Desafíos y recomendaciones</p>		
<p><b>Módulo V: Administración de Remuneraciones e Incentivos</b></p> <p>1. Valoración de cargos con el sistema de puntos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Factores tradicionales de valoración</li> <li>➤ Ponderaciones, escalas y grados</li> </ul> <p>2. Enfoque de las competencias en valoración</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grupos de competencias para valoración</li> <li>➤ Justificación conceptual</li> </ul> <p>3. Procedimiento para la valoración de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valor del punto</li> <li>➤ Valor de mercado</li> <li>➤ Fórmulas para calcular los nuevos salarios</li> </ul> <p>4. Políticas de remuneración</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planes salariales</li> <li>➤ Estructuras salariales</li> </ul> <p>5. La remuneración variable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Principios</li> <li>➤ Diseño del modelo</li> <li>➤ Forma de cálculo</li> </ul>	1 semana	27 de mayo - 2 de junio

## SEGUNDA PARTE: FORO DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

En esta parte del curso, los participantes tendrán la oportunidad de presentar sus experiencias en la implantación de un modelo de gestión por competencias en los subsistemas de recursos humanos, de tal manera de generar un conocimiento compartido entre todos. La metodología de trabajo comprende una agenda de tópicos de discusión, con la cual el participante presenta sus puntos de vista, observaciones, cuestionamientos y virtudes en el uso del modelo de gestión de RR.HH. por competencias en su institución, así como sus opiniones respecto de este nuevo enfoque y su contribución al desarrollo de la productividad y competitividad organizacional.

## TERCERA PARTE: TRABAJOS PRÁCTICOS

El trabajo práctico se realiza con cada uno de los participantes o con los equipos institucionales que hubiera, mediante un conjunto de ejercicios, a la par que se avanza en el trabajo lectivo. Cada uno de estos ejercicios será supervisado por el instructor - tutor, a fin de

conseguir su mejor realización en la aplicación de los conocimientos que se irán ganando en el desarrollo del curso. Para finalizar el curso, los ejercicios se integran en un documento final que sintetiza las tareas, los métodos y conocimientos recibidos. La supervisión de los ejercicios implica la acción interactiva participante - tutor, lo que crea un ambiente de asesoría en gestión de recursos humanos por competencias.

## ENFOQUE METODOLÓGICO

El curso sirve a los participantes para la toma de conocimientos y ejercitarse en la *gestión de recursos humanos por competencias*, por lo que el aumento de sus capacidades son de aplicación inmediata en las instituciones donde laboran, lo que favorece a la práctica de éxito de la puesta en marcha de este modelo, como herramienta que contribuya a elevar los niveles de competitividad y productividad organizacional.

En el curso se combina los aspectos conceptuales con los prácticos que contiene la puesta en marcha de la gestión de recursos humanos por competencias. El énfasis del trabajo da prioridad a la aplicación del modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.

Nuestro modelo de formación a distancia se basa en una acción tutorial constante, en donde el participante estudiará de acuerdo a un plan de trabajo donde se definirán tareas semanales. El éxito del curso a distancia se sustenta en la actuación conjunta del instructor - tutor y de los participantes, a quienes se les requiere el compromiso de estudios de un tiempo mínimo de ocho (8) horas semanales. Esta dotación de tiempo se aprovechará al máximo, si se sigue de manera cuidadosa la distribución del tiempo y las tareas asignadas.

Las tareas programadas son de tres tipos: tareas individuales, tareas supervisadas y auto-evaluaciones:

- Las **tareas individuales** incluyen, en primer lugar, la lectura y reflexión de la lección (presentaciones PowerPoint) y las lecturas obligatorias con el propósito es captar la idea global relacionada a cada módulo.
- Las **tareas supervisadas**, son asignadas para ser revisadas y calificadas por el instructor - tutor.
- La **auto evaluación** comprende un cuestionario con preguntas relacionadas con el módulo que fortalecerán los conocimientos del participante y constituirán una medida de cómo va progresando el participante en el curso.
- El **trabajo final**, que será encomendado por el tutor con el fin que se apliquen todos los conocimientos, experiencias y aspectos prácticos revisados durante el curso, para que los participantes muestren su suficiencia a la culminación del mismo.

Cabe resaltar que el Campus Virtual de ALIDE contará con **foros de debate** que serán convocados por el instructor - tutor con los temas específicos de análisis, fechas y duración, los cuáles permitirán el fructífero intercambio de experiencias entre participantes de diferentes instituciones y países.

El nuevo Campus Virtual de ALIDE ofrece complementariamente el asesoramiento del instructor - tutor, mediante el cual se podrán formular preguntas y dudas que se tenga, quien dará orientaciones y absolverá las consultas individualmente o grupalmente. Asimismo, se podrán compartir documentos, trabajos destacados, enlaces Web de interés y glosario de

términos, promoviendo de este modo el intercambio de experiencias entre el tutor y los participantes. Asimismo, los participantes de los cursos a distancia de ALIDE, pueden acceder libremente a la biblioteca virtual [www.alidebibliotecavirtual.org](http://www.alidebibliotecavirtual.org).

Para un buen aprovechamiento del curso, aconsejamos conectarse a diario o días alternos. No obstante, en el Campus Virtual se colocarán avisos y anuncios sobre las actividades a realizar, que serán informados a los participantes mediante mensajes de alerta a sus respectivos correos electrónicos.

## **PARTICIPANTES**

Directores, subdirectores, gerentes y jefes de departamento responsables de administrar los distintos subsistemas de recursos humanos y capacitación en sus respectivas organizaciones, que provengan de instituciones financieras, del sector productivo y de servicios tanto del sector privado como estatal.

Se requiere que los participantes tengan una experiencia mínima de 3 a 4 años en actividades relacionadas con los procesos de la administración de los recursos humanos y/o planeación y desarrollo de personal, o administración de sistemas de capacitación.

## **INSTRUCTOR - TUTOR**

### **Ps. HERNÁN PAREDES GARCÍA**

Ecuatoriano, con amplia experiencia internacional y nacional en recursos humanos y desarrollo organizacional en más de 1,000 empresas de los países de la región. Es Psicólogo Industrial y Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Human Resources Seniority de la Universidad de Michigan, Human Change Professional y Human Change Management Professional por el Human Change Management Institute. Instructor internacional en países como: Colombia, Ecuador, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y República Dominicana. Consultor de organismos internacionales como: ALIDE, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Centro Interamericano de Administración Tributaria (CIAT), entre otros.

Es co-autor del Software COMPERS Competencias, que sirve para administrar un sistema de gestión por competencias; COMPERS Administración de Nómina, para administrar un sistema de remuneraciones; Metodología MPC, para el Levantamiento de Perfiles por Competencias; PSICONET que es un sistema de evaluación psicométrica on line; Red Humana portal de empleo, e - learning, revista digital y red profesional en recursos humanos. Es Gerente General de la firma Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda. de Ecuador y Rector del Instituto Tecnológico Bernardo O Higgins de Ecuador, Profesor de Pre Grado y Post Grado de Universidades del Ecuador, Perú y la República Dominicana.

## **INVERSIÓN Y FORMA DE PAGO**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>US\$400 por participante (Institución miembro de ALIDE)</b></li><li>➤ <b>US\$550 por participante (Institución no miembro de ALIDE)</b></li></ul> |
|--|

El importe de las inscripciones es neto sin afectar deducciones o impuestos. Por lo tanto, si se va a aplicar deducciones o impuestos al importe neto de la inscripción, debe comunicarse el porcentaje a aplicar, con el fin de emitir la factura por un monto tal que permita cobrar la cuota de inscripción estipulada.

Para efectuar el pago, se debe realizar una transferencia o depósito bancario a:

- **Para instituciones en el Perú:** Cta. Cte. N° 193-1132251188 del Banco de Crédito del Perú
- **Para instituciones de otros países:** Transferencia bancaria a la cuenta corriente de ALIDE N° 75022011-3 del Banco do Brasil S.A. (New York). Dirección: 535 Madison Avenue – 34th floor, New York NY 10022, U.S.A., Teléfono: (1-646) 845-3700 / 845-3752. ABA: 026003557. SWIFT: BRASUS33

Una vez realizado el pago, las instituciones deberán enviar copia del documento de depósito al Programa de Capacitación y Cooperación de ALIDE, E-mail: [ssuito@alide.org](mailto:ssuito@alide.org).

## CERTIFICACIÓN

Se otorgará certificación Internacional a las personas que completen satisfactoriamente el curso, es decir, que cumplan con las tareas y trabajos encomendados por el tutor y obtengan un puntaje superior a 7.4 sobre 10 puntos. Cabe indicar que la participación en el curso es calificada, por lo que en el certificado se indicará el desempeño obtenido por el participante. El certificado será enviado por correo electrónico.

## INSCRIPCIONES

El proceso de inscripción se realiza a través del Campus Virtual de ALIDE, [www.alidevirtual.org](http://www.alidevirtual.org), en el cual existe la opción correspondiente de REGISTRARSE, donde completará un formulario en línea, luego de lo cual se le facilita la confirmación y los pasos para el ingreso al Campus Virtual de ALIDE. **Cierre de inscripciones: miércoles 17 de abril de 2019**, informes y consultas dirigirse a:

### **Sandro Suito Larrea**

Responsable del E-Learning ALIDE  
Programa de Capacitación y Cooperación  
Teléfono: +511 203-5520 Ext. 223  
Correo: [ssuito@alide.org](mailto:ssuito@alide.org)

## **ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO (ALIDE)**

Paseo de la República 3211. San Isidro. Lima 27  
Apartado postal 3988, Lima 100 – Perú  
Web: [www.alide.org](http://www.alide.org)