



RED LATINOAMERICANA DE GESTIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS Y ORGANIZACIONES SOSTENIBLES

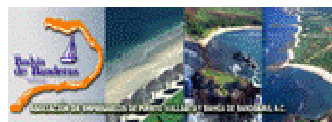
BOLETÍN N° 3 – SEPTIEMBRE 2011

<http://evc.oitcinterfor.org/course/view.php?id=23>

Síntesis Tercer encuentro – Nuevo Vallarta - México



Oficina de Países de la OIT
para Cuba y México
Centro Interamericano para el
Desarrollo del Conocimiento
en la Formación Profesional



Con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo, OIT/CINTERFOR, OIT oficina Regional para México y Cuba, aunado al patrocinio de instituciones locales y con la participación de 140 personas representantes de organizaciones públicas y privadas de Latinoamérica, se llevó a cabo el Tercer encuentro de la RED latinoamericana de Gestión de personas por competencias y organizaciones sostenibles en Nuevo Vallarta, México, entre el 29 de agosto y el 1 de septiembre, 2011.

La bienvenida estuvo a cargo de Ramón Ruelas (Dirigente del sindicato hotelero, gastronómico y transporte. CTM) y Mauricio Cánovas (Coordinador General de la Red Simapro en Riviera Nayarit y la gestión por competencias en turismo).

La inauguración del encuentro contó con la participación de autoridades locales y el Director de la Oficina Regional de la OIT para México y Cuba



Jesus Carmona, representante de la Asociación de Hoteleros de Bahía de Banderas.

Efren Vera Torres, delegado federal del trabajo en Nayarit.

Rafael Yerena, diputado federal, CTM Jalisco.

Brisa Medina, Secretaria del Trabajo de Nayarit

Thomas Wissing, Director de OIT México.

Juan Lopez Salazar, Rector de de la Universidad Autónoma de Nayarit.

Juan Carlos Erregerena, Director Adjunto de CONOCER.

Patricia Castro, Rectora de la Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas, Nayarit.

Armando Cárdenas Niz, Dirigente de la CROC Nayarit.

Conclusiones centrales del encuentro:

- La gestión por competencias (GxC) es un instrumento clave para que las organizaciones puedan insertarse con trabajo decente en cadenas globales de valor, impulsar el desarrollo de la economía local y abordar integralmente sistemas ambientales;
- La GxC debe administrarse y monitorearse por herramientas como la cadena de resultados, para lograr los impactos esperados;
- SIMAPRO combinado con GxC son una opción viable para hacer más eficaz e incluyente los labores en el sector público y transformar de manera balanceada sectores tradicionales de la economía;
- El diálogo social, la mejora continua y la gestión del aprendizaje en la organización por parte del área operativa, deben estar en el centro de la GxC;
- La compensación por competencias, de manera integral, se vincula con la gestión del desempeño.

EJES TRANSVERSALES DEL ENCUENTRO

Economía Local –Aprovechamiento de Cadenas Globales de Valor– Diálogo Social -Cadena de Resultados hacia Impactos- Multiplicación y Políticas Públicas.

EJES TEMÁTICOS DIARIOS

Eje 1:

Gestión por competencias, innovación y organizaciones sostenibles

Un entorno propicio para organizaciones sostenibles

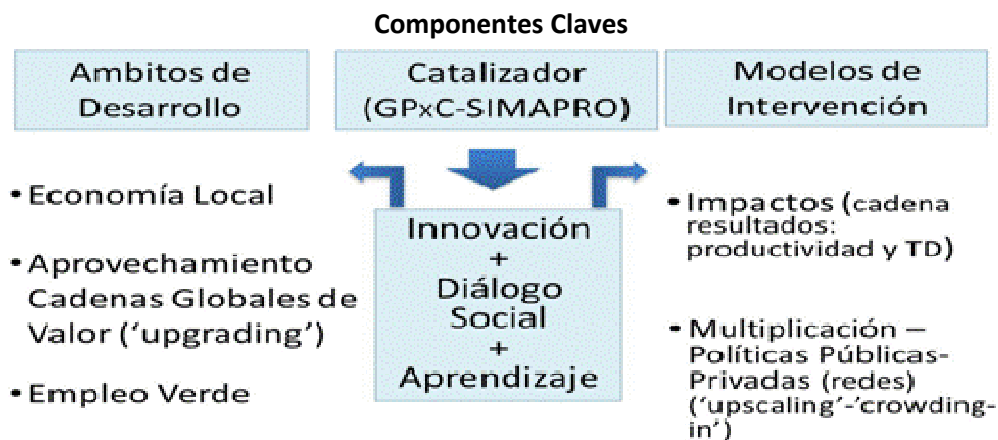
Leonard Mertens y Mauricio Reyes

Se presentó el concepto de Sostenibilidad, la norma ISO 2600, la innovación, las competencias asociadas a la sostenibilidad y la articulación entre los ejes del Encuentro

Gestión por competencias, innovación y organizaciones sostenibles

Juan Carlos Erreguerena A.

Director General Adjunto de Promoción y Desarrollo - CONOCER



El CONOCER es una entidad paraestatal del Gobierno Federal de México, con un órgano de gobierno de alta relevancia y con participación tripartita.



Inició con una muy breve reflexión de qué es innovación, para luego presentar el caso de innovación en el Sistema Nacional de Competencias. Posteriormente abordó el tema de estandarización de competencias e innovación e hizo una reflexión sobre competencias para la innovación.

**Panel:
Rol del Sindicato en la Gestión por Competencias y SIMAPRO**

El panel estuvo coordinado por **Ancelmo García (Consultor de OIT)**

Participaron

- Ma. Eugenia Rojo, Secr. Gen. Ingenio Eldorado**
- Ma. Eugenia Escobar, Secr. General GNP**
- Vicente Solis, CTM – Sonora**
- Gustavo Gándara, Fundación UOCRA, Argentina**
- Ariel Ifrán, Sindicato Bancario de Uruguay**



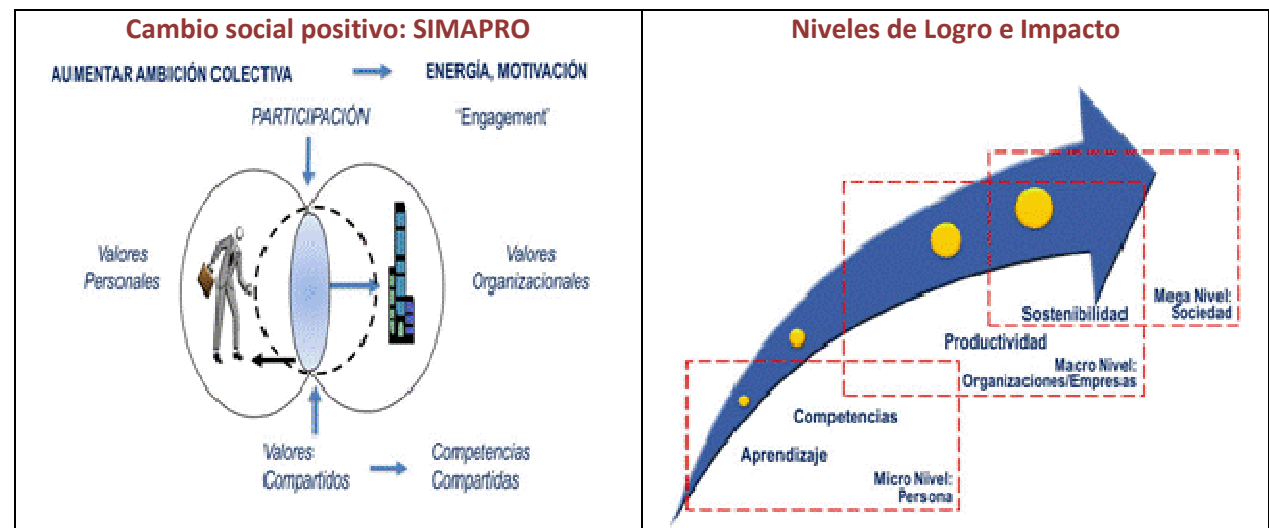
Con base en dos experiencias de SIMAPRO presentadas por María Eugenia Rojo y María Eugenia Escobar, se realizaron comentarios, se plantearon interrogantes y desafíos sobre Diálogo Social y Liderazgo Sindical, el Rol del Sindicato en Cadenas de valor global y Trabajo Decente, y otros aspectos vinculados con la capacitación y certificación.



Eje 2:

Gestión por competencias, cadenas globales de valor y economía local

**SIMAPRO
Estándares mundiales y competencias**



Leonard Mertens y Mauricio Reyes presentaron
SIMAPRO como una propuesta de innovación social
en la organización que articula competencias
individuales y grupales.

*Facilita la inserción en cadenas globales de valor en
un marco de Trabajo Decente y desarrollo económico
local.*

Experiencias SIMAPRO

Panel turismo: Grandes hoteles

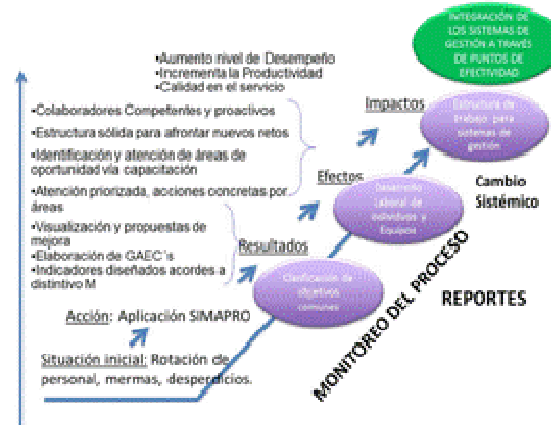
Con la coordinación de Agustín Hernández y la participación de Jessie García, Francisco Cárdenas (Hotel MARIVAL) Joamilka Contreras (Hotel VILLA DEL PALMAR), José Adames, Tonie Hernández, Ramón Ruelas (Hotel FOUR SEASONS) Isabel Arana, Mónica Fong, Armando Vázquez (Hotel MAYAN) se expusieron los logros y avances de las experiencias en cada uno de los hoteles.

El panel se concluyó con comentarios de Jesús Castro Secretario de la Sección 42 del Sindicato Gastrohotelero de Bahía de Banderas, Nayarit.

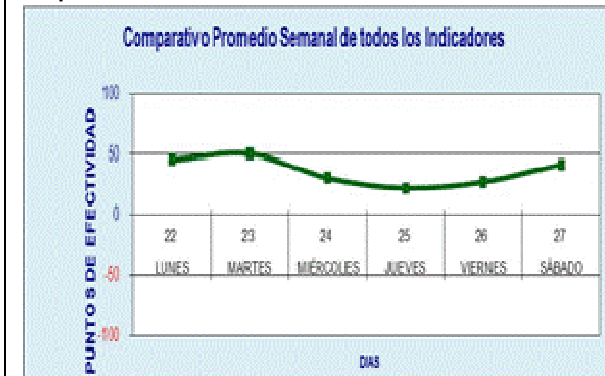
Experiencias SIMAPRO

Turismo: PyMES

Cadena de resultados SIMAPRO-MARIVAL



Grupo VIDANTA



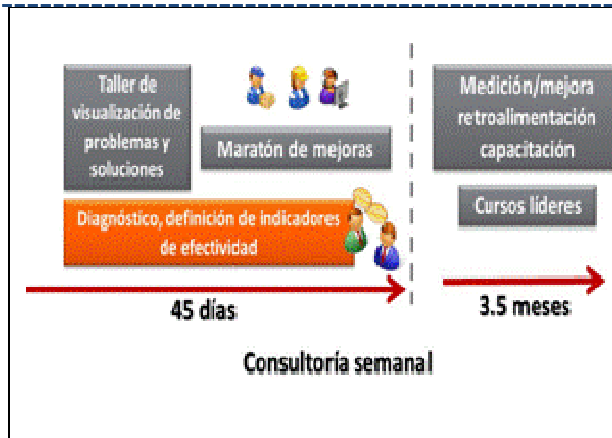
Villa del Palmar



Four Seasons



Ma. Dolores Correa Laphan, Coordinadora de SIMAPRO, en el Estado de Morelos, presentó el proyecto que se está llevando a cabo en 40 PyMES con un modelo de intervención de 6 meses, que ha demostrado generar impacto tanto en la productividad como en las condiciones de trabajo. Con una mezcla de recursos federales y estatales se ha logrado apoyar el 75% del costo del programa, haciendo accesible la participación a 40 PyMES de diversos giros y de todos los sectores.



IMPACTOS

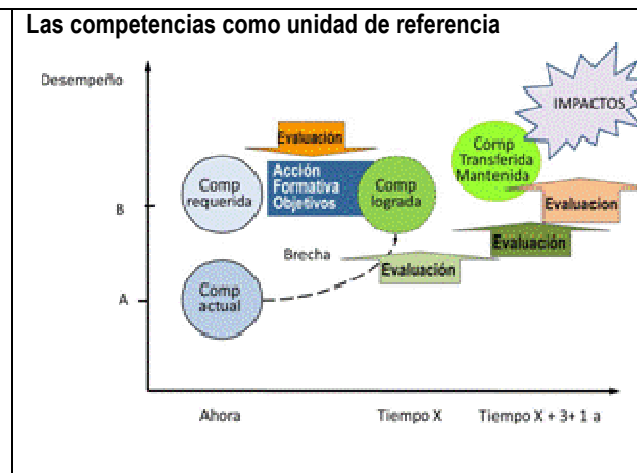
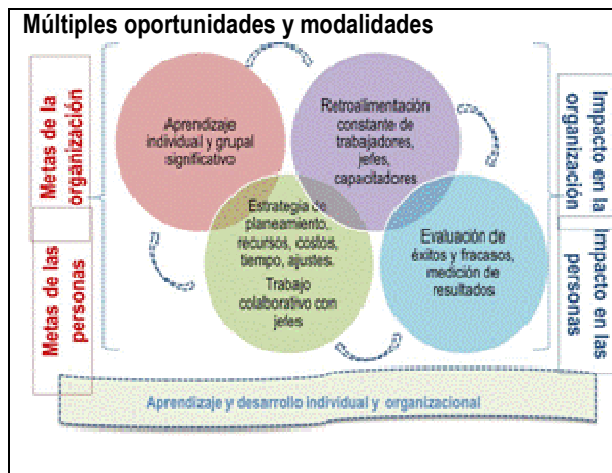
| Cualitativos | Cuantitativos |
|--|---|
| Se mejoró sustancialmente la comunicación en la empresa | Se ha recuperado el 40% de cartera vencida |
| Las condiciones de trabajo mejoraron en algunas áreas como almacén | Se han disminuido los faltantes de almacén en un 33% |
| Se ha organizado mejor el trabajo y las personas son más productivas y efectivas | Hay un cumplimiento del 99% de entregas |
| Hoy sabemos donde enfocar nuestros esfuerzos de mejora. | Esto ha representado para la empresa una recuperación de la inversión total de SIMAPRO de 5.76 veces. |

Eje 3

Gestión del aprendizaje y la Capacitación por competencias en las organizaciones.

Nina Billorou y Julieta Leibowicz abordaron el encuadre y los pilares de una estrategia de aprendizaje en organizaciones, elementos intervinientes en la relevancia e impacto del aprendizaje para las personas y la organización y el aprendizaje por competencias.

Los comentarios estuvieron a cargo de Gustavo Gándara.



PROPAL (Colombia)

Estructurar y llevar a cabo el entrenamiento y desarrollo de todo el personal

Evaluación

Carlos Alberto Borja Hoyos – (Gerente de desarrollo organizacional) a partir de las bases y factores que condujeron a la implementación del modelo, presentó:

- Los conceptos fundantes y los rasgos que caracterizan al modelo,
- Los actores implicados,
- La negociación con los involucrados
- Las innovaciones claves
- Los beneficios y desafíos

COMPETENCIAS

Operador

Presidente
Operador

Agrocap (Chile)

Berta Rojas (en representación de Rodrigo López Ulloa- Gerente General)

Expuso la experiencia de formación e impacto en el sector frutícola nacional chileno.

Después de 3 años de implementación completa y con un gran universo de empresas se ha medido el impacto obtenido en la aplicación de programas de capacitación utilizando Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias y Reuniones de Retroalimentación, aplicando también cápsulas de capacitación (nano aprendizaje).

FORMANDO Y EVALUANDO CON SIMAPRO

El diagrama muestra un ciclo de cinco etapas: 1. Validación de competencias perfiles; 2. Capacitación por competencias; 3. Evaluación y certificación de competencias; 4. Propuestas de mejora; 5. SIMAPRO: RRA mediciones. El ciclo se alimenta de 'Evaluación por competencias' y 'Evaluación percepción/ reacción'.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DE IMPACTO

| Impacto algunas mediciones | Logro | Ajustamiento variable |
|--|-----------------------|---|
| Aumento de productividad | 24% a 30% | Grupo control y estimaciones |
| Mejora en la calidad | 39,9% | Grupo control |
| Disminución de accidentes | 49% | Grupo control |
| Aumento nivel de remuneraciones | 25% | Estimación de la administración |
| Disminución de rotación | de 60% a 5% | Grupo control |
| Disminución de ausentismo | de un 36% | Estimación de la administración |
| Aumento de postulantes para puestos de trabajo | 3.000 para 600 cargos | Estimación de la administración |
| Retorno de la inversión | 154% - 253% - 278% | Estimación de la administración |
| Disminución licencias médicas por inflamación de tendones (con gimnasia de pñeta) | 0 licencia | Grupo control y estimación administración |

Certificación de competencias vía ISO

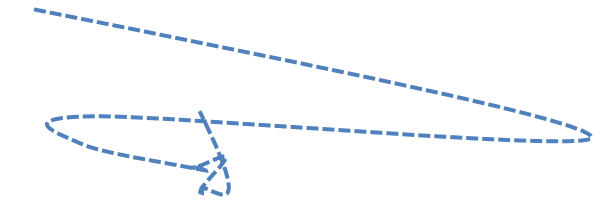
Pablo Flores (Director de de Normalización y

| | |
|-------------------------|------------------------|
| Modelo de certificación | Interacción del modelo |
|-------------------------|------------------------|

Operación- COMPECER

Raúl Aguirre García- (Presidente del CEC)

En la diversidad de modelos de certificación de personas existentes, se cuenta con la opción de ISO que a través de su norma internacional la ISO/IEC 17024:2003 permite desarrollar un Sistema de Normalización y Certificación de Competencias de las Personas con una mezcla conveniente de rigidez y flexibilidad que logra adaptarse a las necesidades de las organizaciones para incrementar su productividad. En esta oportunidad se presentó la experiencia de un importante sector en Latinoamérica que ha incursionado en la certificación de personas por ISO en conjunto con el Organismo Certificador COMPECER; se trata del sector de la Seguridad Informática y de la Información



Eje 4: Cadena de Resultados hacia Impactos

Gestión por competencias y compensaciones
Leonard Mertens y Mauricio Reyes

Presentaron la gestión estratégica de la compensación, sus componentes, así como un modelo de compensación integral de competencias. Se incluye la compensación fija y variable.

CI- Central de intercambio de viajes (Brasil) Paulo Roberto Manzieri- (Gerente Administrativo Financiero)

Modelo de compensación integral por competencias

| | | | | |
|----------------------------|---------------------------------------|------------------|---|--|
| Compensación Transaccional | Remuneración Base | Por Competencias | Remuneración Total/ Tangible por Competencias | Compensación Total Integral por Competencias |
| | Remuneración Variable | | | |
| | Prestaciones- Beneficios Adicionales- | | | |
| Compensación Relacional | Aprendizaje y desarrollo | Por Competencias | Compensación no financiera/ intangible por Competencias | |
| | La calidad de vida en el trabajo | | | |

Modelo de compensación variable por competencias



Presentó la organización, los cambios del contexto y su reflejo en la organización del trabajo.

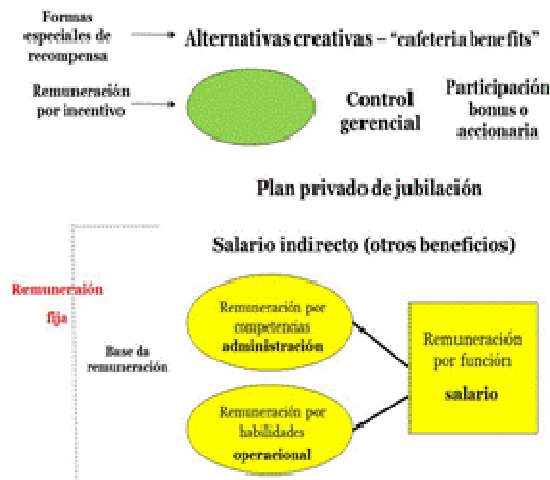
Abordó los siguientes aspectos:

- La gestión de personas por competencia,
- La gestión del desempeño,
- Sistema de remuneración estratégica Política de retribuciones, compensación de gestión de la CI,
- Gestión de la carrera y de sucesión



Experiencia de compensaciones y planes de carrera en el marco del Diálogo Social Sector Azucarero (México)

Política de remuneración



Enfoque en los objetivos del negocio

En la CI fue rediseñada la estructura organizacional de todas las posiciones.

Alteradas las nomenclaturas y creación de nuevas posiciones.

La nueva estructura organizacional fue alineada a las competencias organizacionales y al plan de carrera.

Hecha la pesquisa salarial con empresas del mismo porte y segmento

Creamos una nueva tabla de remuneración conforme las competencias requeridas

Objetivos específicos del escalafón y tabulador alternos

Proyecto de compensaciones - Fases del proceso

Maximiliano Camiro Vázquez (Director Jurídico de la Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica), **Humberto López Ramírez**, (Director de Recursos Humanos de Grupo Azucarero México) y **Adrián Sánchez Vargas** (Secretario General del Sindicato de los Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana – STIASRM-)

Se expusieron los conceptos fundamentales del plan de carrera y de las compensaciones, los requerimientos en función de los planes de capacitación y de las competencias definidas y un ejemplo de la construcción de la descripción de un rol en el sistema propuesto.

Finalmente el Sr. Gral. A. Sánchez expuso brevemente la historia del Sindicato, subrayando los cambios profundos que significó el proyecto de modernización laboral y sus implicaciones tanto para la industria como para los trabajadores. El trabajo conjunto de las empresas y el sindicato, los trabajadores como principales activos, la importancia de su capacitación.

- ▶ Elaboración de descripción de Puestos por Procesos, unidos a indicadores de desempeño y basados en competencias
- ▶ Capacitación permanente y Plan de Carrera para el desarrollo integral del trabajador en y para el trabajo
- ▶ Crear plantilla de personal eficiente con compensación de acuerdo al desempeño de cada trabajador en base a competencias
- ▶ Incrementar la productividad y optimizar el uso de recursos humanos, integrándolos en equipos de trabajo con puestos multihábiles/ multifuncionales para desarrollar diversos procesos de trabajo y cumplimiento de estándares laborales.
- ▶ Contribuir a la creación de la Nueva Cultura Laboral



FERIA DE EXPERIENCIAS

Certificación de competencias

COMEX - México- Luz María Argüelles

EXPERIENCIA DESTACADA POR LOS PARTICIPANTES



Banco Central – Uruguay- Carlos Faguaga



Competencias de directivos de organizaciones empresariales - Uruguay – Gerardo Garbarino



Banco de Seguros del Estado - Uruguay- María Alejandra Dufrechou Casal Guillermo Testorelli Schnitzspahn y Alicia Di Bartolomeo Cuneo



SIMAPRO en la Atención Primaria de Salud- Chile - Claudio Manriquez Carrasco



Certificación por Competencias del Profesional de Enfermería - Perú – Nilda Salvador



**DINAE, CePE, IMR, Programa ART – PNUD -
Uruguay- *Alicia Verónica Paciello Fernández***



**SIMAPRO en Agrícola frutícola San
Andrés Ltda.- Chile - *Raúl Espina
Pereda***



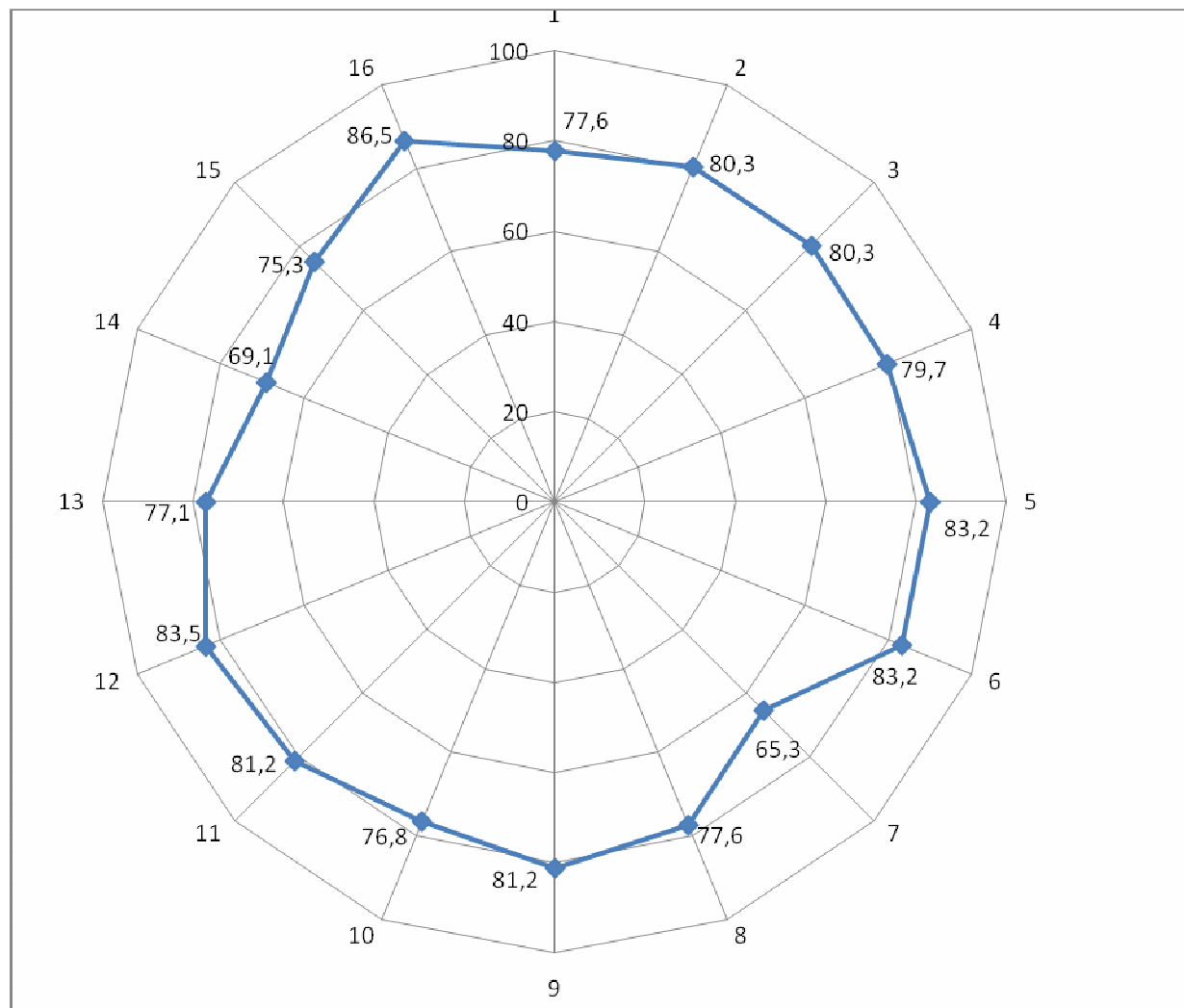
Servicio Nacional de Empleo – Morelos – México





140 PARTICIPANTES, gerentes de RH, sindicalistas nivel local y nacional, funcionarios de gobierno y de Instituciones de formación profesional, profesionistas y consultores de diferentes sectores de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, República Dominicana y Uruguay, enriquecieron el debate e intercambio. Los casos presentados en plenaria y en la feria de experiencias fueron de buena calidad y aportaron diversas miradas hacia la gestión por competencias y SIMAPRO.

Resultados de la evaluación del encuentro



| | |
|----|---|
| 1 | La pertinencia y dimensiones abordadas en cada eje temático. |
| 2 | La pertinencia de los casos en relación con cada eje. |
| 3 | La calidad de las presentaciones. |
| 4 | La calidad de los expositores. |
| 5 | Los trabajos presentados en la feria de experiencias. |
| 6 | La dinámica en los grupos de trabajo. |
| 7 | El tiempo dedicado a intercambios en plenaria. |
| 8 | La contribución de los trabajos de grupo y de los intercambios en plenaria. |
| 9 | El alcance de sus expectativas individuales. |
| 10 | La relevancia de los temas abordados para su trabajo. |
| 11 | El alcance de los objetivos propuestos. |
| 12 | La calidad global del encuentro. |
| 13 | La información proporcionada previo al encuentro. |
| 14 | La información ofrecida a través de la red virtual. |
| 15 | La información impresa distribuida durante la semana. |
| 16 | La eficiencia del apoyo administrativo durante el encuentro. |

NODOS NACIONALES DE LA RED

| PAIS | RESPONSABLES | E-MAIL | PAIS | RESPONSABLES | E-MAIL |
|-----------|--|--|-----------------|--|--|
| ARGENTINA | Raúl Massarini | massarinir@ieric.org.ar | HONDURAS | Maria Eugenia Matute | memmatute@yahoo.com |
| BOLIVIA | Adhemar Poma, Bernardo Paz, Gladys Soruco | adhemarpoma@gmail.com , bpazbe@gmail.com , gladys.soruco@fundacionautapo.org | MEXICO | Dolores Correa, Pablo Flores, Ana Georgina Guillén Solís, Mauricio Canovas | dcorrea@icam.com.mx , maucanovas@gmail.com , ceoconsultores@prodigy.net.mx , pablo_cflores@yahoo.com.mx , luisahidalgojara@gmail.com |
| BRASIL | Maria De Lourdes Silva | Lourdes@sebrae.com.br | PERU | Luisa Hidalgo Jara | luisahidalgojara@gmail.com |
| CHILE | Berta Rojas Araya, Claudio Manriquez Carrasco, Rodrigo López Ulloa, Vicente Manriquez Olivares | nodochileno@gmail.com | REP. DOMINICANA | Giselle Feliz | gisellefeliz@srr.gob.do |
| COLOMBIA | Carlos Borja Hoyos | carlos.borja@propal.com.co | URUGUAY | Carlos Faguaga, Gerardo Garbarino, Huber Airbildi, Jorge Xavier | Nodouy.competencias@gmail.com |

URUGUAY: SEDE DEL ENCUENTRO 2012

