

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

Monografía para optar por el título en:
Especialidades Alta Gestión Empresarial

**“Análisis e Importancia de la Certificación de Competencias
Laborales para las Empresas Certificadas Bajo la Norma ISO
9001:2001 en la Ciudad de Santo Domingo, Año 2005-2009”.**
“Caso Marítima Dominicana, S. A.”

Sustentado Por:

NOMBRE

Edilio A. Almonte Cruz

MATRICULA

2009-0095

Asesor (a):

Edda Freitas, MBA

**Santo Domingo, D. N.
Diciembre, 2009**

TABLA DE CONTENIDO

ADENDUM

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I.

LA EMPRESA Y SU ENTORNO

1.1 Perfil de la compañía.....	02
1.1.1 Responsabilidad Social de la Compañía.....	03
1.2 Misión.....	04
1.3 Visión.....	04
1.4 Valores	05
1.5 Estructura de la empresa.....	06
1.6 Análisis Estratégico de la Empresa.....	07
1.6.1 Análisis Entorno Interno	07
1.6.2 Análisis Entorno Externo	09
1.7 Foda.....	10
1.8 Situación de la Industria.....	11
1.9 Competencia.....	12
1.10 Productos y Servicios.....	13
1.10.1 Terminales Haina, S, A.....	13
1.10.2 Almatrans, S.A. Servicios Logísticos.....	14
1.10.3 Reefer Warehouse.....	14
1.10.4 Equipos y Transportes S.A.....	14
1.10.5 Reefer Services S. A.....	15

CAPITULO II.

CERTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA EMPRESA CERTIFICADA BAJO LA NORMA ISO 9001:2000

2.1 Concepto De Certificación De Competencia Laboral.....	17
2.2 Concepto de Competencias Laborales y sus Tipos.....	17
2.3 Características de las Competencias.....	19
2.4 La Norma ISO 9001:2001 y su Exigencia en la Certificación de Competencias.....	20

CAPITULO III.

EL VALOR DE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL PARA UNA EMPRESA Y SU PERSONAL

3.1 El Capital humano y la gestión por competencia.....	24
3.2 Importancia de las competencias en el entorno laboral.....	25
3.3 Ventajas que Obtiene una Empresa en la Certificación por Competencia.....	26
3.4 Ventajas que obtiene un trabajador en la selección por Competencias.....	27
3.5 Relación de la certificación y las competencias laborales.....	29

CA0PITULO IV.

LA CERTIFICACION DE COMPETENCIA LABORAL PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.

4.1 Concepto de Productividad.....	31
4.2 Relación de las Competencias laborales y la Competitividad.....	32
4.3 Formación Profesional y la Productividad.....	32

CAPITULO V.

LA METODOLOGIA, SU APLICACION, METODO Y PRINCIPIO

5.1 Antecedentes.....	35
5.2 Objetivo y Características Metodologicas	36
5.3 Consideraciones generales.....	37

ANALISIS 1

ANALISIS 2

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

ANTEPROYECTO

ANEXOS

ADENDUM

El presente trabajo fue realizado con la finalidad de evaluar las competencias laborales de los empleados de Marítima Dominicana, S.A. El proceso para identificación de los conocimientos o saberes de competencias, que deben dominar los empleados de la empresa. Inicio con la conformación del comité de expertos, integrados por los Gerentes, Encargados y Supervisores de la empresa, acompañados por asesores del departamento de servicios de apoyo a la productividad del INFOTEP.

La metodología utilizada para el desarrollo de este proceso corresponde a la metodología empleada por el INFOTEP, desde el año 1997, para la evaluación y certificación de las competencias laborales. Para la determinación de las competencias laborales se realizó un taller, por medio el cual se identificó el procedimiento de competencias, para los empleados, luego se procedió a clasificar estas competencias en operacionales, técnicas, administrativas y actitudinales.

Con lo procedimiento de competencias definido se procedió a la evaluación de los empleados, para identificar cuales competencias dominaban y cuáles no. Las competencias dominadas fueron certificadas por la empresa y para las competencias no dominadas se procedió a elaborar un plan de capacitación para nivelar los conocimientos de los empleados.

Con la evaluación de las competencias laborales, la empresa busca incrementar su productividad, además de brindar un mejor servicio a sus clientes, con la finalidad de mejorar su competitividad frente a las demás empresas de la industria.

INTRODUCCIÓN

Las competencias laborales de los trabajadores al interior de las empresas son un proceso clave para la competitividad laboral de cualquier negocio que aspire a lograr una posición destacada en el mercado de su industria. El capital, la tecnología, la estructura y los procesos operativos de las empresas son condiciones necesarias, pero no suficientes, para tener éxito en los desafíos de competitividad de los negocios. Los resultados y las posiciones que alcanzan las empresas en la industria en que participan dependen, en última instancia, del desempeño de quienes trabajan en ella llevando a la práctica sus estrategias de negocios. A su vez, la efectividad de los procesos de desempeño depende de la competencia de quienes son responsables de impulsarlos y conducirlos que son los líderes formales de la organización.

La competitividad es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. El principal determinante ya no son los costos relativos sino la velocidad de respuesta, la superioridad tecnológica y la diferenciación de productos y/o servicios. Las empresas deben hacer mejor lo que han estado haciendo. Se requiere que sean eficientes, que sean productivas. Las ventajas competitivas se encuentran relacionadas con las habilidades, conocimientos y actitud organizacional, para crear constantemente valor agregado para el cliente. Sin dudas que contar con trabajadores competentes en el desempeño de sus funciones juega un papel determinante en el logro de los objetivos de la empresa.

El principal objetivo de la competencia laboral es dar respuesta a la necesidad de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, bajo un enfoque que permita la adaptación a las nuevas circunstancias que van apareciendo.

Exigencia que puede parecer ambivalente, crear normas acerca de saberes que se modifican con el tiempo.

En el presente trabajo se presenta la evaluación de las competencias laborales de los empleados de Marítima Dominicana, S.A. La identificación de dichas

competencias le permitirá a la empresa identificar cuáles son los conocimientos fundamentales que deben dominar estos trabajadores, cuales dominan y en cuales necesitan capacitación, estos con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa y de ofrecer mejores productos a sus clientes.

En esta monografía desarrollaremos Cinco (5) capítulos, donde en el primer capítulo desarrollaremos lo que es la empresa y su entorno, donde veremos el perfil, la misión, visión, valores, estructura y análisis estratégico de la empresa, en el segundo capítulo desplegaremos la Certificación de las Competencias Laborales, para una Empresa Certificada bajo la norma ISO 9001:2000, donde veremos los Conceptos de certificación de competencia laboral, en el tercer capítulo tendremos El Valor de la Certificación de Competencia Laboral para la Empresa y su Personal, donde hablaremos del capital humano y la gestión por competencia, importancias en el entorno laboral, en el cuarto capítulo extenderemos la Certificación de Competencia Laboral para la mejora de la Productividad en la Empresa, donde explicaremos la relación de las competencias laborales y la competitividad y en el quinto capítulo desarrollaremos la Metodología, sus Aplicación, Método y Principio.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA Y SU ENTORNO

1.1 Perfil de la Compañía

Marítima Dominicana fue establecida en la primavera del 1971 para actuar como agente de buques y estibador en todos los puertos, incluyendo Santo Domingo, Río Haina, Caucedo, Boca Chica, AES Andrés, Barahona, Cabo Rojo, San Pedro de Macorís, La Romana, Azua, Samaná, Puerto Plata Manzanillo y Puerto Palenque. La oficina principal está ubicada cerca del puerto de Río Haina en la ciudad de Santo Domingo, y tienen oficinas secundarias establecidas en Caucedo, Manzanillo, Puerto Plata, Barahona y San Pedro de Macorís, desde donde atienden buques en todos los puertos.

Su personal está compuesto por alrededor de 550 personas atendiendo todas las labores de agente de buques y estibador. La agencia atiende anualmente una cantidad aproximada de 2,000 buques. La compañía representa líneas de contenedores, conectando de esta manera a la República Dominicana con Europa, Lejano Oriente, América de Norte y del Sur, así como Centro América y el Caribe. Al mismo tiempo, la compañía representa distintas líneas con el servicio de carga suelta, refrigerada, tanqueros, graneleros, cruceros y compañías operadoras, fletadoras y comerciales. Las principales mercancías manejadas son granos, carbón, clinker, fertilizantes, acero, madera, LPG (gas licuado), productos químicos y productos de petróleo, frutas. El manejo de cargas tipo proyecto son también parte de los servicios, así como la logística integrada. También hacen el corretaje de cargas y buques de todo tipo, para cargas sueltas y a granel.

Marítima Dominicana, S.A. es una agencia consignataria de buques, con servicios múltiples en el transporte y manejo de carga marítima, tanto en el área de importación como de exportación. Atiende buques de líneas regulares y buques trampa. Coordina operaciones de estiba y desestiba garantizando eficiencia en la recepción y despacho de los buques representados. Provee además, servicios de almacenaje de mercancía.

Son miembros del mundialmente conocido Multiport Ship Agencies Network y el Baltic & International Maritime Council (BIMCO). Fueron la primera empresa naviera en certificar su sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO-9001:2000.

Han sido certificados por el capítulo Dominicano de Seguridad y Protección al Comercio Internacional (BASC por sus siglas en Inglés), basados en los estándares internacionales de la Organización Mundial BASC.

1.1.1 Responsabilidad Social de la Compañía

Asumen como parte de su responsabilidad y los objetivos corporativos, con el compromiso de trabajar junto al equipo humano, para alcanzar una mejor sociedad y contribuir al proceso de desarrollo de la sociedad. La integración del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 a los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud OHSAS 18001 y de Gestión Ambiental ISO 14001:2004 evidencian el compromiso de Marítima Dominicana, S.A. en aplicar altos estándares en el servicio, la seguridad, la salud, la protección del medio ambiente y prevención de la contaminación.¹

Cumplen con las leyes y reglamentaciones ligadas al transporte marítimo y el manejo de carga en general, incluyendo los requisitos aplicables a los sistemas de gestión implementados en su organización. Promueven la calidad de empleo, que involucra la participación, posición y desarrollo personal y familiar en la comunidad. Como parte de su compromiso, aplican controles apropiados

¹ <http://www.mardom.com/app/do/frontpage.aspx>

para la prevención de la contaminación ambiental y trabajan en la mejora continua de su desempeño ambiental.

En la búsqueda de mejorar y buscar soluciones a problemas que enfrenta la sociedad dominicana, Marítima Dominicana, S.A. coopera con diferentes instituciones ligadas a la salud, la educación, el deporte, la cultura, entre otras. Asimismo, apoya a los empleados que dedican su tiempo y conocimientos personales en actividades voluntarias en obras de interés social. El personal asume este compromiso y lo demuestra a través de su participación en las actividades que forman parte de la gestión y desarrollo de proyectos que van en beneficio de la comunidad.

1.2 Misión

La misión de Marítima Dominicana, S.A. es proveer una gama completa de servicios de calidad en el transporte marítimo, el manejo de carga y el almacenaje de mercancías, manteniendo un liderazgo nacional y prestigio internacional como agencia consignataria de buques.²

1.3 Visión

Ofrecer una gama completa de servicios, mediante la implementación de mejora constantemente sus procesos, que cumplan con los estándares de calidad, seguridad y protección del medio ambiente, apoyándose en un personal motivado, formado y consistente de su compromiso frente a los objetivos de la empresa y la creciente satisfacción de los clientes.

² <http://www.mardom.com/app/do/frontpage.aspx>

1.4 Valores

Liderazgo: Son líderes, innovan y pautan los estándares del servicios.

Responsabilidad: Mantener un compromiso ante sus clientes y los objetivos de la empresa.

Trabajo en Equipo: Cuentan con una cadena de recursos enfocados a proporcionar el servicio, para la satisfacción de los clientes.

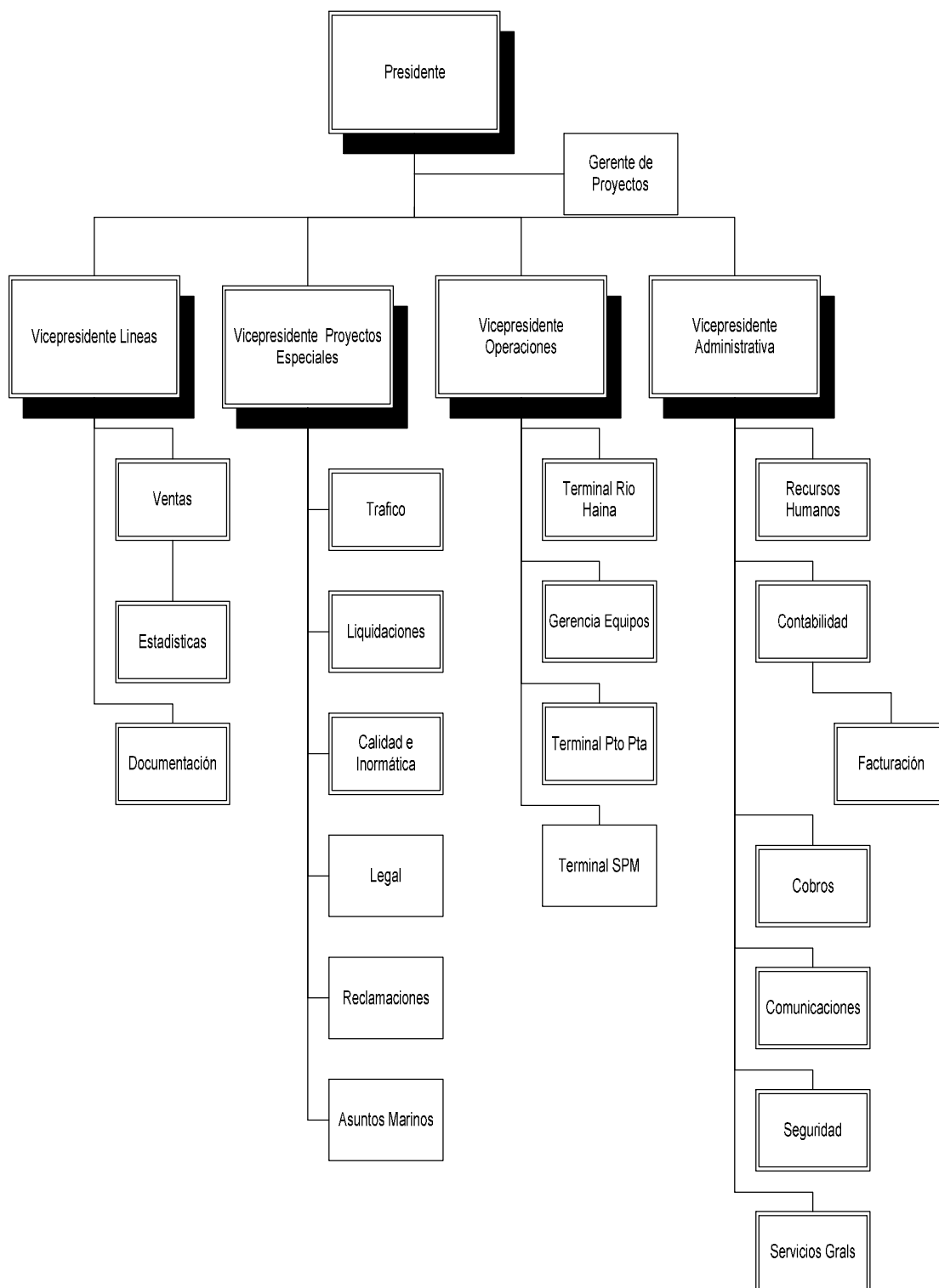
Profesionalismo: Se preocupan por la preparación del personal y la calidad del trabajo.

Calidad: Están certificados bajo las Norma ISO 9001:2000, poseen un compromiso ante los clientes de cumplir con los requisitos y tienen como meta la mejora continua.³

Equidad Social: Son solidarios tanto con los empleados así como con el entorno.

³ <http://www.mardom.com/app/do/frontpage.aspx>

1.5 Estructura de la Empresa



1.6 Análisis Estratégico de la Empresa

1.6.1 Análisis Entorno Interno

Una de las fortalezas que se debe destacar en el entorno interno de Marítima Dominicana se basa en la implementación de cambios constantes en sus diferentes áreas, en la búsqueda de su capacitación laboral, ya que se entiende que no solo es necesario capacitarse para obtener el certificado, sino, más bien mantenerse actualizado con las modificaciones que van surgiendo en la norma y ajustarse a esos cambios.

Con sus certificaciones se abaliza que el empleado ha aprobado el programa de capacitación, y posee la competencia para dirigir, implantar, hacer el seguimiento, auditar, mejora y dar mantenimiento respectivo del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001: 2000.

El departamento de gestión de calidad de Marítima Dominicana constantemente se asegura de que sus empleados reciban todas las documentaciones actualizadas necesarias y suficientes para que puedan implantar con facilidad los requerimientos exigidos. Entre estas documentaciones figuran las normas actualizadas, y los modelos genéricos de todos y cada uno de los procedimientos, manual de calidad, manual operativo, entre otros.

Lo más importante que la empresa busca en este aspecto es mantener un entorno interno donde sus empleados se mantengan motivados, aporten nuevas ideas, logrando nuevos objetivos con el fin de evitar que el sistema pierda vigencia, y termine abandonado, ya que es bueno resaltar que ISO 9001:2000, no es la panacea, es tan solo una herramienta, que si no se utiliza no funciona.

Dentro de los principios básicos característicos de Marítima Dominicana están:

- ✓ Proveer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes y cumpla con todas las especificaciones contratadas, minimizando los servicios no conformes.⁴
- ✓ Cumplir con todas las disposiciones y reglamentaciones ligadas al transporte marítimo y el manejo de carga en general, incluyendo los requisitos aplicables a los sistemas de gestión implementados en la organización.
- ✓ Obtener una mejora continua en la prestación de los servicios y en el desempeño y gestión de los sistemas.
- ✓ Motivar y ofrecer desarrollo al personal.
- ✓ Proveer lugares de trabajos sanos y saludables. Establecer controles apropiados para la prevención de los riesgos de seguridad y salud de los empleados, clientes, contratistas y visitantes.
- ✓ Establecer e implementar programas para mantener el personal alejado del alcohol, de las drogas y de toda actividad ilícita.
- ✓ Asegurar la integridad de la empresa y de las mercancías en términos físicos y en el manejo de documentos e información.
- ✓ Establecer controles apropiados para la prevención de la contaminación ambiental y a la vez mantener el compromiso con la mejora continua del desempeño ambiental.
- ✓ Sensibilizar e informar al personal y a los relacionados sobre sus responsabilidades en materia de Seguridad y Salud, así como la importancia del cuidado al Medio Ambiente.
- ✓ Garantizar al personal sus derechos humanos y laborales.

⁴ <http://www.mardom.com/app/do/pcssa.aspx>

- ✓ Mantener una relación y un compromiso de trabajar con los empleados, con la comunidad y con la sociedad con la finalidad de contribuir en el proceso de desarrollo.

1.6.2 Análisis Entorno Externo

En República Dominicana se encuentran grandes despachadores de aduanas desde aquí se tramitan varios millones de declaraciones anuales. Combinando una amplia experiencia en disposiciones aduaneras con el conocimiento local para asegurar el tránsito fluido de todos los envíos internacionales. Donde se ofrecen un completo menú de servicios tradicionales para trámites aduaneros que incluye:

- ✓ Despacho importación/exportación
- ✓ Gestión de formalidades aduaneras
- ✓ Seguridad de la carga

Desde República Dominicana se tramitan complejos controles de aduanas para clientes. Usando las más avanzadas conexiones electrónicas directas con las agencias de aduanas, ofreciendo a los clientes un servicio de transacción eficiente, declaraciones rápidas y sin adecuados papeleos. Además responden a la creciente importancia de los temas de seguridad dentro de la cadena de suministros con una gama de servicios que facilitan Las autorizaciones de pre-embarque.

Proporcionando a los clientes un asesoramiento especializado en todos los aspectos de los procedimientos aduaneros y de regularización, garantizándoles así que todos los trámites han sido complementados de conformidad con la normativa vigente de la forma más eficiente.

Los procedimientos establecidos, la tecnología efectiva y una sólida relación con las autoridades aduaneras de todo el mundo ayudan a asegurar que las mercancías sean entregadas cuando se espera. Toda la documentación es gestionada, y los procesos de despacho pueden ser iniciados antes de que las mercancías estén en tránsito para efectuar el despacho.

La República Dominicana con empresas con experiencia para soluciones logísticas a zonas de libre comercio, así como para gestionar la complejidad en el pago de aranceles, de almacenes aduaneros e inventarios a menudo en países donde los proveedores no tienen representación fiscal.

1.7 Foda

Debilidades

- ✓ Falta de definición de algunos puestos
- ✓ Falta de equipos de transporte con mayores condiciones físicas

Amenazas

- ✓ Entrada de otros competidores
- ✓ Cargas impositiva
- ✓ Legislación aduanera
- ✓ Falta de mejoría en la gestión del gobierno de turno

Oportunidades

- ✓ Crecimiento del mercado
- ✓ Años de experiencia en el mercado
- ✓ Crecimiento del mercado

Fortaleza

- ✓ Solidaridad
- ✓ Trato personalizado
- ✓ Seguridad
- ✓ Solidez empresarial
- ✓ Capacidad profesional
- ✓ Calidad en los servicios
- ✓ Moderna y eficiente planta física
- ✓ Eficiencia en función costos/servicios
- ✓ Certificación con Norma ISO 9001:2000 y de seguridad BASS

1.8 Situación de la industria

En una economía encontramos cuatro agentes que desempeñan un papel importante a saber, las familias consumidoras de los bienes finales que generan las organizaciones, las empresas que producen bienes primarios, intermedios y finales, con el sector externo se realizan las exportaciones e importaciones de muchos bienes y finalmente el gobierno que regula la actividad económica. Con estos factores se relacionan dos fuerzas muy importantes; la oferta y la demanda, siendo estas dinamizadas por el Mercadeo, actividad muy importante en la planeación, organización y ejecución en el mundo de los negocios, que mediante intercambios y negociaciones satisface las necesidades y deseos de los clientes, y a su vez las metas de la empresa permitiendo el logro de objetivos que esta persigue.

El mercadeo juega un papel importantísimo en la vida actual porque gracias a todas sus actividades desarrolladas con los agentes en la economía, las personas podemos disfrutar de los bienes necesarios para satisfacer las necesidades y un nivel de vida.

El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. La gestión de mercadeo es una filosofía de la organización al servicio al cliente para satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa.

Los avances de la gran red como lo es la Internet que ha permitido avances y transformaciones de la globalización en la era de los negocios electrónicos. En la década de los noventa planteó grandes promesas e incertidumbres con grandes oportunidades alrededor, el fin de la guerra fría liberó fuerzas para recuperar equipos e infraestructura Europa del este que se ha venido convirtiendo en el mayor mercado y prometedor para los países occidentales. Las economías asiáticas continúan expandiendo sus mercados internos y su participación en los externos con amplias perspectivas para su crecimiento aprovechando las ventajas de la apertura económica y la globalización de los mercados.

1.9 Competencia

Las empresas en el nuevo mundo competitivo exigen que los profesionales que ingresen a sus plantas tengan sólidos conocimientos y experiencia en el manejo de los sistemas de gestión de calidad.

El país ha experimentado el reto de convertirse en una nación comercialmente competitiva, para poder medirse con las naciones más importantes del mundo sin el temor a que sea devorado por los países más grandes. Las certificaciones ISO 9001:2000 son herramientas que permiten el desarrollo competitivo para enfrentar la apertura comercial TLC y la globalización.

Marítima Dominicana con su certificación ISO 9001: 2000, tiene una gran ventaja en el mercado de las navieras y agentes estibadores portuarios del país, ya que,

es la única que posee dicha certificación y lo cual le permite competir internacionalmente por su altos estándares en sus sistemas de gestión de calidad.

Dentro de los principales agentes y estibadores portuarios en el país, que compiten con Marítima Dominicana se encuentran:

- Agencias Navieras B&R
- Agentes y estibadores portuarios (AGEPORT)
- Agencias Navieras Frederick Schad.
- Agencia Marítima y Comercial.
- Entre otras.

Cabe citar que unos de los principales elementos a parte de la certificación con ISO 9001:2000 que posee la empresa para ser la más competitiva dentro de su industria es que son los únicos que poseen un departamento de Inteligencia de negocio de producción de importación y estadísticas precisas de todas la importaciones del comercio exterior de Dominicano.

1.10 Productos y Servicios

1.10.1 Terminales Haina, S, A.

Es un depósito aduanal localizado a 100 metros del Puerto de Haina Oriental, posee un área de almacenamiento de 8,000 metros cuadrados bajo techo, para la consolidación y desconsolidación de embarques contenerizados. Dentro de sus instalaciones se encuentra una colecturía de aduana en donde se presenta la documentación correspondiente a las autoridades para la verificación, valoración y liquidación de las mercancías. Terminales Haina, S.A. ofrece al importador (agencias navieras, consolidadores en general), un sin número de

facilidades en el manejo y almacenaje de mercancías, tanto para carga consolidada (LTL), como para contenedores completos (FCL).

1.10.2 Almatrans, S.A. Servicios Logísticos

Es un almacén privado de depósito fiscal, general y de reexportación, destinado al sector industrial agrícola y al comercio importador y exportador. Ofrecen además los servicios logísticos de retención y distribución local e internacional de mercancías, certificados de depósito para financiamientos, administración de inventarios y conexión con las mejores líneas marítimas y estibadores portuarios. El depósito para mercancía seca cuenta con un área de 7,000 metros cuadrados bajo techo y 11,500 metros cuadrados a la intemperie.

1.10.3 Reefer Warehouse

Almatrans, S.A. cuenta además con los servicios de almacenamiento en depósitos refrigerados y/o congelados para la conservación de sus productos perecederos. Estos depósitos cuentan con un área de 1,600 Metros cuadrados con varias cámaras separadas (7 x 200 metros cuadrados) y una precámara de 200 metros cuadrados, construidas con paneles modulares de poliuretano, revestidas de láminas de galvalúm, lo que permite ser controladas en forma independiente y suministrar varios rangos de temperatura de -20° C hasta +16°C (-13°F hasta +68°F). Esto asegura una eficiente funcionabilidad de operación y confiabilidad en el mantenimiento de la cadena de frío.

1.10.4 Equipos y Transportes S.A.

Opera los siguientes equipos de manejo de carga:

- ✓ 600 Chasis de 20' 40'
- ✓ 16 Montacargas con capacidad desde 2.5 - 15 toneladas

- ✓ 9 Grúas porta contenedores
- ✓ 9 Palas Mecánicas
- ✓ 8 Tolvas o 10 Peras
- ✓ 11 Mulas (cabezotes de patio) + 1 cabezote y 66 Generadores Portátiles (para contenedores refrigerados)

1.10.5 Reefer Services S. A

Provee una amplia gama de servicios de mantenimiento y reparación para contenedores refrigerados Carrier Transcold y están autorizados por arrendamientos Transamerica para ofrecer servicios de repuestos y contenedores refrigerados / seco, así como alquiler de gensets (generadores portátiles).

Al mismo tiempo, la compañía representa distintas líneas con el servicio de carga suelta, refrigerada, tanqueros, tramp, cruceros y compañías operadoras, charteras y comerciales. Las principales mercancías son granos, carbón, clinker, fertilizantes, acero, madera, LPG (gas licuado), productos químicos, frutas y vegetales. Cargas tipo proyecto son también parte de los servicios. Estos incluyen otros servicios como:

- ✓ Preparación de documentos
- ✓ Cumplimiento o conformidad de las disposiciones e Informe
- ✓ Gestión de Aranceles
- ✓ Despacho de aduanas
- ✓ Asesoramiento en tarifas y clasificación.

CAPITULOII:
CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
LABORALES PARA UNA EMPRESA
CERTIFICADA BAJO LA NORMA ISO
9001:2000

2.1 Concepto de certificación de competencia laboral

Es el reconocimiento público, documentado, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo.

2.2 Concepto de competencias laborales y sus tipos

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es más bien la capacidad real y demostrada.⁵

El concepto de competencia ha evolucionado de acuerdo con las necesidades de la dinámica social y del recurso humano que requiere formarse mediante el Sistema Educativo. El concepto puede aceptarse a la realidad de cada región de acuerdo con sus características y necesidades, no sin antes realizar un proceso de investigación que permita encontrar los ajustes pertinentes.

Para los ajustes que se persigan se hace necesaria una reflexión profunda a nivel pedagógico sobre los cuatros pilares de la educación, propuestos por Jacques Delors (1996)

- a) Aprender a conocer
- b) Aprender a hacer
- c) Aprender a vivir con los demás
- d) Aprender a ser

⁵ Manual de Metodología Medición y Mejoramiento de la productividad, guía práctica de aplicación OIT-INFOTEP 2002, Pág.47

La adquisición, reconocimiento e implementación de los conocimientos como instrumentos necesarios y transferibles para la sociedad en la cual se desenvuelve el ser humano, responde al **Aprender a Conocer**.

La adquisición, desarrollo de habilidades y destrezas necesarias y pertinentes como manifestación de actualización y transferencia para el desarrollo e influencia sobre el propio entorno, responde al aprender: **Aprender a hacer**.

La convivencia, participación y cooperación en todas las actividades humanas en el marco de la armonía, responde al **Aprender a vivir con los demás**.

La exploración y manifestación de las actividades, compromisos pertenencia y pertinencia del ser humano en la sociedad, englobada en el proceso educativo los tres elementos anteriores y responde al **Aprender a Ser**.

El humanismo busca la realización plena del ser humano, se centra en la persona dotada de dignidad, valor y actitud que busca la perfección y la armonía en la utilización de las competencias y tanto en el orden individual como en el social.

Ese resultado o producto del sistema se halla inmerso en el tipo de competencia que apropie, transfiera y actualice el recurso humano. En este sentido la competencia puede ser general, específica, laboral o educativa.

Competencias Generales: Las competencias generales son conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que pueden ser utilizados en cualquier situación de la vida individual, colectiva, profesional, laboral; son transferibles y permiten la polivalencia.

Competencias Específicas: Las competencias específicas son habilidades necesarias para cumplir tareas ligadas a la profesión, oficio, vida personal y colectiva.⁶

Competencias Laborales: Las competencias laborales están asociadas al cumplimiento de un conjunto de tareas y operaciones para alcanzar el objetivo propuesto de manera precisa y bajo las condiciones estipuladas como normas.⁷

Competencia Educacional: Las competencias educacionales se refieren a la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y destrezas con la puesta en práctica de valores que se integran en el proceso de enseñanza y aprendizaje en el **Aprender a Conocer, Aprender a Hacer, Aprender a Vivir con los demás y Aprender a Ser.**⁸

2.3 Características de las Competencias:

Las competencias laborales definen ciertas características como son:

- ✓ Se define fuera del medio escolar y se convierte en un objetivo de alto nivel, medible y observable.
- ✓ Se define en relación con un estándar conocido.
- ✓ Se manifiesta a través de la realización de tareas.
- ✓ Es la estructura cognitiva que permite explicar, predicar y justificar la eficacia de los procedimientos utilizados para realizar diversas tareas.
- ✓ Es una potencialidad de realizar una acción inmediatamente y de manera eficaz en un sector preciso de actividades.

⁶ Manual de Metodología Medición y Mejoramiento de la productividad, guía práctica de aplicación OIT-INFOTEP 2002, Pág.47

⁷ Ibídem

⁸ Manual de Metodología Medición y Mejoramiento de la productividad, guía práctica de aplicación OIT-INFOTEP 2002, Pág.48

- ✓ Es multidimensional, porque cubre: conocimientos, habilidades y actitudes las cuales son movilizadas para cumplir algo.

2.4 La Norma ISO 9001:2001 y su Exigencia en la Certificación de Competencias.

En el actual contexto del desarrollo de la innovación tecnológica, de la creciente competitividad y la globalización de las economías productivas, del progresivo incremento de la flexibilidad del mercado de trabajo y de la rotación laboral, la empresa debió modernizarse para poder atender adecuadamente al sector productivo en el tema de competencia del recurso humano.

La competencia laboral es la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados de calidad esperados. Con la inclusión de la competencia laboral en la nueva versión de la norma ISO 9001:2000, se estipula que el personal debe ser competente, pide que la organización determine los perfiles de competencia requeridos por el personal y evalúe la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones que inciden directamente en la calidad. El enunciado de la norma representa un cambio trascendental en la inclusión y tratamiento del recurso humano en la gestión del sistema de calidad.⁹

Si bien todos los aspectos que involucra la ISO 9001:2000 acerca de RR.HH son importantes, es necesario destacar dos de ellos, que son los que marcan la diferencia fundamental con relación a la versión anterior:

- ✓ Estar calificado versus Ser competente.
- ✓ Capacitar solamente versus Evaluar la efectividad de la capacitación.

⁹http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/exp_inst/int_iso.htm

La versión 2000 incluye aspectos fundamentales de la gestión del recurso humano a tener en cuenta, como son el involucramiento del personal y las condiciones físicas y humanas del medio ambiente de trabajo.

Ubica la competencia laboral integrada a los diferentes subsistemas que conforman la gestión efectiva del recurso humano en la organización. La nueva versión de la norma incluye:

- ✓ La identificación de los perfiles de competencia.
- ✓ La evaluación de la efectividad de la capacitación.
- ✓ La articulación con otros subsistemas de la gestión del recurso humano.
- ✓ La selección y asignación de personal por competencia demostrada.
- ✓ La capacitación orientada a desarrollar las competencias.
- ✓ El aseguramiento de que el personal este consciente de la importancia y relevancia de sus actividades y cómo contribuye a los objetivos de calidad.
- ✓ El mantener actualizado los registros de educación, capacitación, calificación y experiencia del personal.

La inclusión de la competencia laboral en la norma ISO 9001:2000 es un importante paso hacia la integralidad del concepto de calidad y sobre todo, hacia la puesta en práctica del desarrollo del recurso humano.

Este proceso implica una nueva complejidad que se introduce en la gestión de las normas de calidad ISO. No es lo mismo tratar y evaluar procesos, que individuos. El desafío consistirá en no perder de vista el enfoque estratégico, para qué y para quién es el modelo de competencias, manteniendo un modelo flexible que no trate al recurso humano como un bloque, sino como muchos individuos con sus propias necesidades de desarrollo y objetivos que hay que hacer coincidir con la de la empresa.

Esta Certificación con la norma ISO 9001:2001 brinda un respaldo nacional e internacional para el mejoramiento continuo en los procesos que realiza, con miras a aumentar la satisfacción de su clientela y mejorar los servicios de capacitación y formación profesional que ofrece.

El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta que le permite a la administración enfocar todo su accionar hacia la labor sustantiva que realiza de manera que se evalúen los requisitos de la clientela y partes interesadas. A la vez se generan oportunidades de mejora mediante el seguimiento, la medición y evaluación de los procesos. Alcanzar esta importante meta no fue nada fácil implicó un largo proceso que incluyó entre otras cosas: el establecimiento de una política de calidad, la definición de los principales macro procesos que rigen el accionar de la institución, la capacitación de todo el personal en el tema básico de Gestión de la calidad, el desarrollo de sistemas informáticos que permiten el manejo electrónico de la documentación tanto por la empresa como por el Sistema de Información de Gestión de Calidad (SICA), así como la capacitación del personal internos de calidad y el involucramiento de todo el personal en el proceso de mejora continua de las actividades que cada uno realiza.¹⁰

¹⁰ http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/exp_inst/int_iso.htm

**CAPÍTULO III:
EL VALOR DE LA CERTIFICACIÓN DE
COMPETENCIA LABORAL PARA UNA
EMPRESA Y SU PERSONAL.**

3.1 El capital humano y la gestión por competencia

Definición de algunos términos utilizados:

Capital: es un factor de producción constituido por inmueble, maquina o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo.¹¹

Humano: El ser humano es el portador de características única, irrepetibles e insustituible, que lo diferencia del resto de especies existentes: como la conciencia, la capacidad de expresarse manifestando sus ideas a través del lenguaje, tiene conocimiento sobre sí mismo y su alrededor, permitiéndole transformar la realidad, conocimiento de sus estados emocionales, tendencia a la autorrealización, capacidad de elección, creatividad y desarrollo en una sociedad, considerando que funciona como una totalidad por lo mencionado, se le denomina como un organismo bio, psico, social.¹²

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos.

Competencia: Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se

¹¹ [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_(econom%C3%ADa))

¹² <http://psiquis.foroactivo.com/psicologia-general-f1/definicion-del-ser-humano-t26.htm>

refiere al término capital en su conexión con lo que quizás sería mejor llamar la “calidad del trabajo”¹³. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrada útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, maquinas, edificios, entre otros), para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medio alternativo de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Gestión por competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantizar el desarrollo administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.¹⁴

Porque es necesario para la empresa el desarrollo del capital humano?

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

3.2 Importancia de las competencias en el entorno laboral.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la

¹³ Ibidem

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>

educación y experiencias sean medibles y más aun, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

3.3 Ventajas que obtiene una empresa en la selección por competencias.

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se reconoce cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo, son objetivo que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.¹⁵

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencias. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las aéreas de competencias, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferencia innecesaria entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz formula del recetario que, por repetitivo, solo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

¹⁵ Mertens, Leonard, *Productividad en las organizaciones*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2000. Pag.12

Algunas empresas, en los países que cuentan con sistemas de competencia laboral, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos, basados en competencia laboral. Tales modelos asocian el logro de competencias con los mecanismos de compensación; este, sin embargo, es un campo aun poco recorrido y que presenta grandes desafíos. Uno de los puntos de más tensión se centra en la suposición de que el certificado de competencias debería habilitar directamente a su poseedor a recibir una compensación adicional; este argumento, extremadamente simplista podría disuadir a muchas empresas de la implementación de un sistema de competencias.

3.4 Ventajas que obtiene un trabajador en la selección por competencias.

La certificación de competencias laborales extraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.¹⁶

Por otro lado en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participara estarán hechos más dirigidos al

¹⁶ Soto, E. y otros, *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*, Santiago de Chile, SOFOFA, SENCE, FUNDES, 2003. pag.13

mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado que se logra con un buen sistema de certificación, son totalmente aprovechables por los trabajadores. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencia de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de competencias clave. Así se han venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes, que no son exclusivas de un puesto de trabajo y así pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación por competencias contribuye a que la habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilita el aprendizaje y la readaptación. Su foco es más abierto e incluyente en relación con la aplicación en el trabajo. Supera la privilegiada dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos.

Los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencia y de este modo ser claros para el trabajador y para la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que le permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

3.5 Relación de la certificación y las competencias laborales

Un proceso de certificación basado en competencia se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en condiciones reales de trabajo. El certificado se refiere a un desempeño laboral plenamente comprobado y en modo alguno, a condiciones potenciales o académicas del trabajador.

Un certificado de competencia laboral se refiere a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencia. La base sobre la cual se expide el certificado es una norma de competencia laboral y como se establece en su momento, la norma está construida a partir de la competencia necesaria para desempeñar efectivamente en una situación concreta del trabajo.¹⁷

Se refiere a las funciones productivas reales, los certificados pueden abarcar unidades de competencias diferentes. El trabajador puede acumular certificado de sucesivas unidades de competencias en la que haya demostrado su dominio y de este modo incrementar sus posibilidades de promoción y movilidad laboral. Los programas de capacitación enfocados hacia el desarrollo de competencias pueden diseñarse de manera más pertinente a las necesidades de la empresa y del desarrollo de sus recursos humanos.

¹⁷ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/v.htm>

**CAPÍTULO IV:
LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA
LABORAL PARA LA MEJORA DE LA
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.**

4.1 Concepto de Productividad

Se define como relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las maquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

4.2 Relación de las Competencias Laborales y la Competitividad

El motivo de la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos se registran actualmente a nivel global. En particular Mertens asocio las competencias con estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los Ochentas. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el Occidente.¹⁸

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante como pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

¹⁸ Mertens, Leonard, *Productividad en las organizaciones*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2000. Pag.19

Las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes solo hacían parte de su entorno.

Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores entre otros. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que lo importante no eran los activos fijos y financieros, sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación entre otros.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral, está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.¹⁹

4.3 Formación Profesional y la Productividad

Hoy una de las preocupaciones de países y empresas se centra en el aumento de la competitividad como forma de inserción en la economía global. En la base de la competencia se asienta el concepto de productividad y muy estrechamente ligado a éste, el de formación.

El vertiginoso avance de las comunicaciones y las tecnologías someten a las empresas a una constante adaptación a las mismas, tornando al conocimiento en un activo clave que deben poseer las empresas para poder ser competitivas. El conocimiento juega un rol cada vez más importante en el desarrollo de países y sus sociedades; las economías no están basadas únicamente en la

¹⁹ Mertens, Leonard, *Productividad en las organizaciones*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2000. Pag.20

acumulación de capital, hace falta un sólido cimiento de información, aprendizaje y adaptación. Por medio del conocimiento se logra el desarrollo de la capacidad de inventiva, mediante la inversión en investigación y desarrollo. La investigación se traduce en nuevos productos, técnicas de producción, insumos nuevos, mejora continua de la calidad, que permiten optimizar recursos y reducir costos, con la consiguiente ganancia de competitividad. Es en este marco que la formación aparece como un componente central dentro de las estrategias de competitividad de países y empresas. Este concepto es casi un sinónimo de medición, relaciona el resultado con el insumo. Refiere a la transferencia de conocimientos, destrezas y habilidades vinculadas al manejo de tecnologías en permanente cambio.

Las empresas, en tantas organizaciones, deben estar en un proceso de aprendizaje continuo; la formación no atañe solo a la generación de nuevas competencias en el trabajador, sino a todas las jerarquías de la empresa. El uso adecuado de la información para la toma de decisiones en tiempo y forma, el uso y gestión eficiente de los recursos, son elementos claves que hacen a la competitividad.²⁰

La formación atañe a todos los agentes involucrados: gobiernos, empresarios, trabajadores, así como a las instituciones que brindan formación. Los beneficios que ésta reporta se traducen en mayores ganancias para la empresa, debido al aumento genuino de la productividad; ganancias para los trabajadores que participan en el proceso, ya que es un instrumento para lograr la empleabilidad, empleos de buena calidad y mejor remunerados; para la sociedad en su conjunto, ya que se alcanza mejor nivel y calidad de vida. La formación, juega entonces, un rol activo en el desarrollo de un país, debido a la fuerte relación que existe entre formación y trabajo decente por un lado, y en una mayor competitividad a través de la productividad por otro.

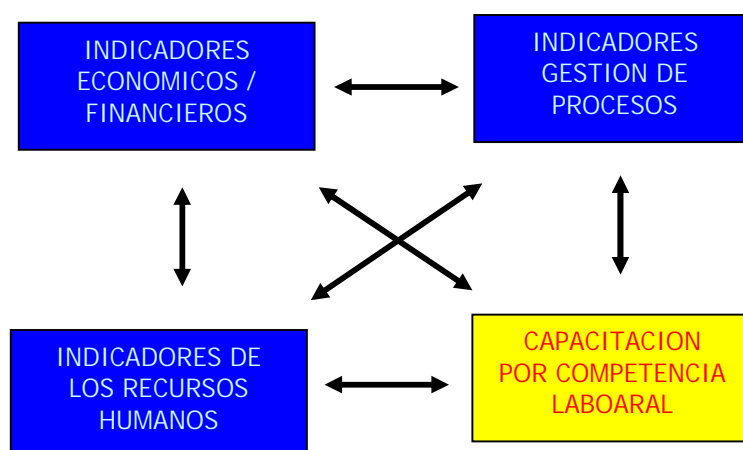
²⁰ Mertens, Leonard. La medición de la Productividad como referente de la Formación Profesional-Capacitación, México Junio 1998. Pág. 3

**CAPITULO V:
LA METODOLOGÍA, SU APLICACIÓN,
MÉTODO Y PRINCIPIO**

5.1 Antecedente

La vinculación del INFOTEP con una metodología de medición y mejoramiento de productividad ocurre a partir del 1997, cuando mediante la asistencia de la OIT/México, el personal de asesoría de la institución recibe un entrenamiento en esta temática. Con la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en dicho entrenamiento, el INFOTEP ha venido desarrollando/adaptando una metodología de asistencia en la medición y mejoramiento de la productividad empresarial. En 1997 ocho empresas se incorporaron a un proyecto piloto de aplicación de esa metodología; ya para 1998, se sumaron al proceso otras cinco (5) empresas. En el año 1999 hay 33 empresas realizando las actividades de esa metodología.

Se podría establecer que la presente metodología es la adaptación realizada por el INFOTEP, de aquella formulada por la OIT/México, dentro de sus proyectos de asistencia a las empresas en varios países de América Latina en esta propuesta metodológica se desarrollan dos grandes fases. La primera es la medición o establecimiento de indicadores de productividad en tres ámbitos: Económico-Financieros, Gestión de Procesos y de Gestión de Recursos Humanos.²¹



²¹ Mertens, Leonard. La medición de la Productividad como referente de la Formación Profesional-Capacitación, México Junio 1998. Pág. 5

En la segunda Fase: Determinación de Competencias Laborales en la empresa. Se define los contenidos de la capacitación a partir de las capacidades (competencias) que deben mostrar las empresas, los equipos de trabajos y los individuos. La capacitación juega un papel crucial y preponderante, sin olvidar las innovaciones en los demás sub-sistemas de la empresa. Tales como el clima organizacional y la inversión en tecnología, entre otros.

5.2 Objetivo y Características Metodológicas

Con la puesta en práctica de la presente metodología, la empresa estará en capacidad de definir y aplicar estrategias que le faciliten mejorar sus actuales niveles de competitividad, elevando su eficiencia y efectividad en la realización de sus operaciones a partir del análisis de sus debilidades y fortalezas.

Las principales características de esta metodología son:

- ✓ Ser requiere el compromiso y participación de la alta gerencia en las actividades de la metodología.
- ✓ Se presenta como un sistema que integra dos grandes actividades
1ero. Medición y establecimiento de indicadores de productividad y
2do. Mejoramiento de la productividad por medio del análisis y solución de problemas que afectan el cumplimiento de los indicadores de productividad establecidos
- ✓ Es un sistema de fácil comprensión y aceptación por parte del personal. Se trabaja en base al análisis de información de manera individual y seminario-talleres.

5.3 Procedimiento para la Aplicación de la Metodología

La implementación de la metodología de medición y mejoramiento de la productividad debe iniciarse con la integración de una comisión conformada por el Gerente Administrativo-Financiero, el Gerente de Producción o de Procesos y el Gerente de Recursos Humanos o por quien la empresa ejerzan estas funciones.

Sería conveniente que estas personas previamente hayan participado en un curso específico, que para estos fines organiza el INFOTEP, dentro de su programación regular.

Después de constituida la comisión deberá elaborar y someter ante la Gerencia General un cronograma de actividades, para poner en marcha la metodología, ya que el éxito de su aplicación dependerá en gran medida del compromiso que asuman las autoridades de la empresa en el proceso.

La primera actividad, antes de hacer las mediciones particulares de los indicadores, es proceder al llenado y análisis del formulario de auto diagnóstico de productividad que se le entrega a la empresa. El llenado y análisis de las preguntas de este auto diagnóstico deben hacerlo el Gerente General y/o los Directivos que cuenten con la capacidad y las informaciones pertinentes. Finalmente, en una reunión con el equipo Gerencial se procede al análisis de las debilidades y fortalezas de cada uno de las secciones de preguntas, así como el planteamiento de las estrategias de productividad.

ANÁLISIS 1

Formación y Desarrollo

Código: XX-XXX-061	Edición: 3 Ejemplar:	Fecha:
Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ene. Dpto. de Recursos Humanos	' Inspector de lavCalidad	Gerente de Gestión de la Calidad

Fecha	Capítulo y/o Página	CAMBIOS REALIZADOS AL PT-ONA-061:2007 "FORMACIÓN Y DESARROLLO" EDICIÓN (2)	
		DECÍA/EXCLUSIÓN	DICE/INCLUSIÓN
08/10/2007	3	Establecer las actividades requeridas para satisfacer las necesidades de formación y desarrollo de los Trabajadores de la Institución.	Establecer las actividades requeridas para satisfacer las necesidades de formación y desarrollo de los empleados de la Institución.
	3	Este procedimiento cubre el flujo desde la detección de necesidades hasta las evaluaciones de las acciones formativas, incluyendo la elaboración del Plan de Formación y Desarrollo, su ejecución y la gestión de atención y financiamiento a las solicitudes individuales de actividades formativas.	Este procedimiento establece el estudio de la detección de necesidades de formación, la priorización de los temas de formación, la elaboración del plan de formación y desarrollo, la aplicación de las evaluaciones a las acciones formativas y la gestión de atención y financiamiento a las solicitudes individuales de actividades formativas.
	4	Aplicar evaluaciones de actividades de formación.	Aplicar evaluaciones de actividades de formación, a través de los XX-02-XX-XXX-061 y XX-03-XX-XXX-061.
	4	Registrar asistencia de participantes	Registrar asistencia de participantes, a través del XX-01-XX-XXX-061
	4	Aplicar Evaluación de Aprendizaje.	Aplicar Evaluación de Aprendizaje, a través del XX-02-XX-XXX-061.
	4	Refrendar Evaluaciones de Seguimiento de la Formación	Refrendar Evaluaciones de Seguimiento de la Formación, a través del XX-03-XX-XXX-061.
	4	Completar evaluaciones de acciones formativas.	Completar evaluaciones de acciones formativas, a través de los XX-02-XX-XXX-061 y XX-03-XX-XXX-061.
	5	Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Aplica la metodología para la detección de necesidades de formación.	Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Realiza la detección de necesidades de formación.

Fecha	Capítulo y/o Página	CAMBIOS REALIZADOS AL PT-ONA-061:2007 "FORMACIÓN Y DESARROLLO" EDICIÓN (2)	
		DECÍA/EXCLUSIÓN	DICE/INCLUSIÓN
08/10/2007	6	Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Recibe a los participantes y verifica su registro y asistencia. Facilitador: Imparte acción	Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos; Recibe a los participantes y verifica su registro y asistencia, a través del XX-01-XX-XXX-061. Facilitador: Imparte acción formativa y registra la asistencia de los participantes, a través del XX-01-XX-XXX-061. Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Aplica Evaluación de Reacción, según establece la "Guía de Evaluación de las Acciones de Formación", a través del XX-01-XX-XXX-061. Información sobre los Cursos
	6	Formativa y registra la asistencia de los participante.	
	7	Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Aplica Evaluación de Reacción, así como cualquier otro tipo de evaluación que sea pertinente, según lo establece la "Guía de Evaluación de las Acciones de Formación". Información y Brochure de los Cursos.	

TABLA DE CONTENIDO

1.0 PROPOSITO

2.0 ALCANCE

3.0 REFERENCIA

3.1 Documentación

3.2 Antecedentes

4.0 RESPONSABILIDADES

4.1 Director General

4.2 Encargado de Departamento de R.R. H.H.

4.3 Encargado Unidad de Desarrollo y Evaluación RR.HH.

4.4 Gerentes

4.5 Facilitador

4.6 Supervisores

4.7 Empleados

5.0 FUNDAMENTO Y DEFINICIONES

5.1 Fundamento

5.2 Definiciones

6.0 ACCIONES

6.1 Plan de Formación y Desarrollo

6.2 Solicitud de Financiamiento de Actividades Formativas

1.0 PROPOSITO

Establecer las actividades requeridas para satisfacer las necesidades de formación y desarrollo de los empleados de la Institución.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento establece el estudio de la detección de necesidades de formación, la priorización de los temas de formación, la elaboración del plan de formación y desarrollo, la aplicación de las evaluaciones a las acciones formativas y la gestión de atención y financiamiento a las solicitudes individuales de actividades formativas.

3.0 REFERENCIAS

3.1 Documentación Aplicable

- 3.1.1 Reglamento Interno del Personal.
- 3.1.2 Normativa de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- 3.1.3 Guía de Evaluación de las Acciones de Formación.

3.2 Antecedentes

XX-XXX-061, Edición 2

4.0 RESPONSABILIDADES

4.1 Director General

- 4.1.1 Analizar y aprobar los Planes de Formación y Desarrollo.
- 4.1.2 Aprobar las solicitudes de Formación realizadas por los empleados.

4.2 Encargado de Departamento de Recursos Humanos.

- 4.2.1 Revisar y remitir el Plan de Formación y Desarrollo.
- 4.2.2 Recomendar la aprobación o no de las solicitudes de Formación. .

4.3 Encargado Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos

- 4.3.1 Elaborar el Plan de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- 4.3.2 Aplicar la detección de necesidades de formación.
- 4.3.3 Ponderar las solicitudes de formación realizadas por el Personal.
- 4.3.4 Coordinar las actividades de formación.
- 4.3.5 Dar seguimiento a las actividades de formación.
- 4.3.6 Elaborar y/o gestionar los certificados de los participantes.
- 4.3.7 Remitir copia de certificados, aprobación de cursos y resultado de evaluaciones a la Unidad de Registro y Compensación.
- 4.3.8 Aplicar evaluaciones de actividades de formación, a través de los XX-02-XX-XXX- 061 y XX-03-XX-XXX-061.
- 4.3.9 Elaborar reportes de los resultados de las evaluaciones.
- 4.3.10 Remitir reportes de los resultados de las evaluaciones al Encargado Departamento de Recursos Humanos y Gerentes involucrados.

4.4 Gerentes

- 4.4.1 Detectar las necesidades de formación del personal bajo su mando y remitir al Departamento de Recursos Humanos.
- 4.4.2 Canalizar las solicitudes de formación de los empleados bajo su dependencia.

4.5 Facilitador

- 4.5.1 Impartir acción formativa.
- 4.5.2 Registrar asistencia de participantes, a través del XX-01-XX-XX-061.
- 4.5.3 Aplicar Evaluación de Aprendizaje, a través del XX-02-XX-XXX-061.

4.6 Supervisores

- 4.6.1 Refrendar Evaluaciones de Seguimiento de la Formación, a través del XX-03-XX-XXX-061.

4.7 Empleados

- 4.7.1 Comunicar necesidades de formación.
- 4.7.2 Solicitar la participación en eventos de formación internos o externos.
- 4.7.3 Completar evaluaciones de acciones formativas, a través de los XX-02-XX-XXX-061 y XX-03-XX-XXX-061.

5.0 FUNDAMENTO Y DEFINICIONES

- 5.1 Fundamento No aplica.

5.2 Definiciones

- 5.2.1 **FORMACIÓN:** "Sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto en su personal, en referencia tanto al puesto que cada persona ocupa actualmente como el que ocupará en el futuro". (Alies, Martha. Desarrollo del Talento Humano - la. Ed. Buenos Aires. Gráfica, 2005, 360 p.).
- 5.2.2 **DESARROLLO:** Proceso mediante el cual se ponen de manifiesto cualidades o características de la persona que ya se poseen de manera potencial. Es un proceso educativo a largo plazo que facilita el aprendizaje de conocimientos conceptuales, actitudinales y teóricos con fines genéricos.

6.0 ACCIONES

6.1 Plan de Formación y Desarrollo

- 6.1.1 Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Realiza la detección de necesidades de formación.
- 6.1.2 Gerentes y Supervisores: Remiten al Departamento de Recursos Humanos sus demandas de formación provenientes de las necesidades detectadas en el personal de su área.
- 6.1.3 Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Revisa las necesidades enviadas y las consolida para la elaboración del Plan de Formación y Desarrollo.
- 6.1.4 Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Elabora el Plan de Formación y Desarrollo y su presupuesto y lo entrega al Encargado Departamento de Recursos Humanos para su revisión.
- 6.1.5 Encargado Departamento de Recursos Humanos: Revisa el Plan y lo remite al Director General con el visto bueno del Gerente de Administración y Finanzas.
- 6.1.6 Director General: Revisa y aprueba el Plan de Formación y Desarrollo y lo remite al Encargado de Recursos Humanos para su ejecución.
- 6.1.7 Encargado Departamento de Recursos Humanos: Recibe el Plan y lo remite al Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos para su puesta en Ejecución.
- 6.1.8 Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Segrega las actividades de formación programadas para cada mes.

- 6.1.9 Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Coordina con los Gerentes y Supervisores la realización de cada actividad.
- 6.1.10 Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Selecciona el facilitador que realizará la actividad, con la anuencia de la autoridad del área que recibirá la formación.
- 6.1.11 Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Gestiona local, refrigerio, almuerzo, hospedaje, ayudas didácticas, material de apoyo.
- 6.1.12 Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Elabora el presupuesto de cada actividad y lo remite al Encargado de Recursos Humanos para su aprobación.
- 6.1.13 Encargado Departamento de Recursos Humanos: Revisa el presupuesto de la actividad y lo tramita al Director General, vía Gerente de Administración y Finanzas.
- 6.1.14 Director General: Analiza y autoriza el presupuesto y lo remite al Encargado de Recursos Humanos para su ejecución.
- 6.1.15 Encargado Departamento de Recursos Humanos: Recibe la aprobación del presupuesto y lo remite al Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación para su ejecución.
- 6.1.16 Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Solicita o elabora el contrato del Facilitador.
- 6.1.17 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Prepara y remite las invitaciones a los participantes de la actividad formativa.
- 6.1.18 Encargado de Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Solicita al Departamento de Mercadeo y Relaciones Públicas, refrigerio, almuerzo y hospedaje cuando se requiera.
- 6.1.19 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Coordina y verifica que el montaje del salón sea el adecuado, así como que los equipos y materiales a utilizar en la

actividad estén disponibles.

- 6.1.20 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Recibe a los participantes y verifica su registro y asistencia, a través del XX-01-XX-XXX-061.
- 6.1.21 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Coordina con el Facilitador y los suplidores del servicio las horas de refrigerios y almuerzo.
- 6.1.22 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Da apertura a la actividad y facilita las informaciones pertinentes a los participantes.
- 6.1.23 Facilitador: Imparte acción formativa y registra la asistencia de los participantes, a través del XX-01-XX-XXX-061.

- 6.1.24 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Aplica Evaluación de Reacción, así como cualquier otro tipo de evaluación que sea pertinente, según lo establece la "Guía de Evaluación de las Acciones Formativas" a través del XX-01-XX-XXX-061".
- 6.1.25 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Gestiona y/o elabora los certificados según reporte del facilitador.
- 6.1.26 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Remite al Encargado de Registro y Compensación, copia de los certificados.
- 6.1.27 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Coordina la entrega de los certificados originales a cada participante.

6.2 Solicitud de Financiamiento de Actividades Formativas

- 6.2.1 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Recibe las solicitudes de los empleados.
- 6.2.2 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Verifica el Plan de Formación y Desarrollo y la posibilidad de mejora en el desempeño, y contacta las instituciones ofertantes.
- 6.2.3 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Recomienda acciones mediante comunicación al Encargado del Departamento de Recursos Humanos.
- 6.2.4 Encargado Departamento de Recursos Humanos: Remite al Director General recomendaciones para su aprobación, vía la Gerencia de Administración y Finanzas.
- 6.2.5 Director General: Aprueba o no las recomendaciones.
- 6.2.6 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Informa al solicitante vía el superior inmediato, si su solicitud fue aprobada o no.
- 6.2.7 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Notifica al proveedor la participación del empleado y las

responsabilidades de la Institución de asumir el pago.

- 6.2.8 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Elabora la solicitud de pago al proveedor y/o facilitador.
- 6.2.9 Encargado Departamento de Recursos Humanos: Firma y remite la solicitud de pago al Departamento Financiero vía la Gerencia de Administración y Finanzas consignando si el costo es compartido con el empleado o no.
- 6.2.10 Empleado: Remite a la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos calificación y/o copia del certificado según aplique.
- 6.2.11 Encargado de la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Remite la documentación que certifica la acción formativa al Encargado Unidad de registro y compensación.

7.0 DOCUMENTACIÓN

7.1 Información sobre los Cursos

7.2 Copia de Presupuesto

8.0 REGISTROS

XX-01-XX-XXX-061 "Lista de Asistencia de Actividades Formativas".

XX-02-XX-XXX-061 "Evaluación de Reacción de Actividad Formativa."

XX-03-XX-XXX-061 "Evaluación de Seguimiento a las Actividades de Formación"

9.0 ANEXOS

XX-01-XX-XXX-061 "Guía de Evaluación de las Acciones Formativa". XX-01-XX-XXX-061"Lista de Asistencia de Actividades Formativas".

XX-02-XX-XXX-061 "Evaluación de Reacción de Actividad Formativa".

XX-03-XX-XXX-061 "Evaluación de Seguimiento a las Actividades de Formación".

ANÁLISIS 2

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**Unidad Desarrollo y Evaluación de
Recursos Humanos**

GUIA DE EVALUACION DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Código: XX-XXX-061	Edición: 3 Ejemplar:	Fecha:
Preparado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ene. Dpto. de Recursos Humanos	' Inspector de la Calidad	Gerente de Gestión de la Calidad

Fecha	Capítulo y/o Página	CAMBIOS REALIZADOS a la XX-01-XX-XXX-061 "Guía de Evaluación de las Acciones Formativas" Edición (1) Correcciones Realizadas Según XX-04-XX-XXX-001	
		DECÍA/EXCLUSIÓN	DICE/INCLUSIÓN
08/10/2007	3		Índice
	4	Incluir Este primer nivel de evaluación de la formación busca medir la satisfacción de los participantes con respecto a la Acción Formativa que acaban de recibir. Se realiza mediante un cuestionario que se les aplica al término de la actividad, y deberá ser llenado por los participantes que concluyeron dicha formación.	Este primer nivel de evaluación de la formación busca medir la satisfacción de los participantes con respecto a la Acción Formativa que acaban de recibir. Se realiza mediante un cuestionario (XX-02-XX-XXX-061), que se les aplicará al término de la actividad formativa, y deberá ser llenado por los participantes que concluyeron dicha formación
	4	Encargado Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Provee a los participantes de los formularios de Evaluación de Reacción.	Encargado Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos: Provee a los participantes de los formularios de Evaluación de Reacción, a través del XX-02-XX-XXX-061
	5	Verifica, al recibir el formulario que esté debidamente completado. Compila y tabula los resultados de la Evaluación de Reacción. Participante: Llena el formulario de evaluación de reacción y lo entrega. Refrendar Evaluaciones de Seguimiento de la Formación Habilita en el intranet el formulario de evaluación Participante: Llena la evaluación a intranet.	Verifica, al recibir el formulario (XX-02-XX-OXXX-061) que esté debidamente completado. Compila y tabula los resultados de la Evaluación de Reacción (XX-02-XX-XXX-061). Participante: y Llena el formulario de evaluación de reacción (XX-02-XX-XXX-061) v lo entrega. Habilita en el intranet el formulario de evaluación (XX-02-XX-XXX-061). Completar evaluaciones de acciones formativas, a través de los XX-02-XX-XXX-061 y XX-03-XX-XXX-061. Participante: Llena la evaluación a través de la intranet (XX-02-XX-XXX-061).

Fecha	Capítulo y/o Página	CAMBIOS REALIZADOS a la XX-01-XX-XXX-061 "Guía de Evaluación de las Acciones Formativas" Edición (1) Correcciones Realizadas Según XX-04-XX-XXX-001	
		DECÍA/EXCLUSIÓN	DICE/INCLUSIÓN
08/10/2007	8	<p>Encargado Unidad Desarrollo y Evaluación Recursos Humanos: Procesa las evaluaciones y genera el informe correspondiente, señalando sus observaciones y sugerencias</p> <p>Provee las evaluaciones a los participantes y sus respectivos supervisores.</p> <p>Remite al Encargado Unidad de Registro y Compensación copia de los resultados.</p> <p>Instrumenta las recomendaciones aprobadas.</p> <p>Supervisor: Completa la evaluación y la remite a la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos.</p> <p>Registros</p>	<p>Encargado Unidad Desarrollo y Evaluación Recursos Humanos: Procesa las evaluaciones, elabora el informe correspondiente, y lo remite al Encargado Depto. Recursos Humanos con sus observaciones y sugerencias.</p> <p>Provee las Evaluaciones (XX-03-XX-XXX-061) y Sus respectivos supervisores.</p> <p>Excluir</p> <p>Aplicar las recomendaciones Aprobadas.</p> <p>Excluir</p> <p>Excluirlos</p>

INDICE

TABLA CONTENIDO

1.0 PROPOSITO

2.0 OBJETIVO

3.0 OBJETIVOS ESPECIFICOS

4.0 DESCRIPCION

5.0 EVALUACION DE REACCION

5.1 Evaluación de reacción aplicada manualmente

5.2 Evaluación de reacción aplicada electrónicamente

6.0 EVALUACION DE APRENDIZAJE

6.1 Evaluación del aprendizaje aplicada manualmente

6.2 Evaluación del aprendizaje aplicada electrónicamente

7.0 EVALUACION DE SEGUIMIENTO

7.1 Evaluación de seguimiento aplicada manualmente

1.- Propósito

La presente Guía define los tipos de evaluaciones de las Acciones Formativas y sus correspondientes procedimientos.

2 Objetivo General:

Evaluar la eficacia de las Acciones de Formación realizadas para el personal del INFOTEP.

3Objetivos Específicos:

1. Medir la satisfacción de los participantes con respecto a la Acción Formativa que acaban de recibir.
2. Medir el aprendizaje de los participantes en las Acciones de Formación.
3. Medir si los participantes de una Acción Formativa pueden aplicar o aplican en su trabajo los conocimientos adquiridos y las habilidades desarrolladas.

4 Descripción:

El presente sistema establece tres tipos de evaluación que se realizarán en las actividades formativas en las que participen empleados del INFOTEP, estas son:

Evaluación de Reacción. Evaluación del Aprendizaje. Evaluación de Seguimiento.

5 Evaluación de Reacción.

Este primer nivel de evaluación de la formación busca medir la satisfacción de los participantes con respecto a la Acción Formativa que acaban de recibir. Se realiza mediante un cuestionario (XX-02-XX-XXX-061), que se les aplicará al término de la actividad formativa, y deberá ser llenado por los participantes que concluyeron dicha formación.

Esta evaluación sirve para valorar los aspectos positivos y negativos de las acciones formativas, con el fin último de mejorar las realizaciones futuras.

5.1 Evaluación de Reacción aplicada manualmente.

PROCEDIMIENTO.

Encargado Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos:

- Provee a los participantes de los formularios de Evaluación de Reacción de Actividad Formativa, a través del XX-02-XX-XXX-061.
- Explica y motiva a los participantes sobre la importancia del llenado de ésta.
- Verifica, al recibir el formulario (XX-02-XX-XXX-061) que esté debidamente completado.
- Compila y tabula los resultados de la Evaluación de Reacción (XX-02-XX-XXX- 061).
- Elabora informe de la evaluación y lo remite al Encargado Dpto. de Recursos Humanos con sus observaciones y sugerencias.

Encargado Departamento de Recursos Humanos:

- Remite el informe al Director General.

Director General:

- Analiza el informe y aprueba o no las recomendaciones. Participante:
- Llena el formulario de evaluación de reacción (XX-02-XX-XXX-061) y lo entrega.

5.2 Evaluación de Reacción aplicada electrónicamente

- PROCEDIMIENTO.

Encargado Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos:

- Habilita en el intranet el formulario de evaluación (XX-02-XX-XXX-061).
- Crea las contraseñas para controlar el acceso a la evaluación electrónica.
- Envía correo electrónico explicando y motivando a los participantes sobre el llenado del formulario de la evaluación e indicando el lugar y el tiempo que estará disponible en la intranet.
- Genera el informe electrónico con sus observaciones y sugerencias, y lo remite al Encargado Departamento de Recursos Humanos.

Encargado Departamento de Recursos Humanos:

Remite el informe y lo presenta al Director General. Director General:

- Analiza el informe y aprueba o no. Participante:
- Llena la evaluación a través de la intranet (XX-02-XX-XXX-061).

6 Evaluación de Aprendizaje.

En este tipo de evaluación se mide el aprendizaje de los participantes en las Acciones de Formación, sean estos cognitivos, psicomotores, afectivos y/o actitudinales.

Pueden realizarse pruebas antes y después de la Acción Formativa o también podrían aplicarse cuestionarios o entrevistas con los propios participantes.

Este tipo de evaluación se emplea más en los cursos de aprobación, por lo que no son aplicados a todos los eventos formativos.

El contenido de cada Evaluación de Aprendizaje se adecuará a los temas tratados en las distintas acciones formativas y sus correspondientes objetivos de enseñanza-aprendizaje y será responsabilidad del facilitador elaborar dicha Evaluación.

6.1 Evaluación del Aprendizaje aplicada manualmente.

PROCEDIMIENTO.

Encargado Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos:

- Identifica las acciones formativas en que debe ser aplicada la Evaluación de Aprendizaje.
 - Al momento de la negociación con el facilitador, le informará que debe especificar el método de evaluación que aplicará, lo cual se consignará en el contrato.
 - Analiza conjuntamente con el área involucrada el instrumento de evaluación y verifica si éste mide los objetivos de aprendizaje. Si están de acuerdo con el instrumento, notifica al facilitador su conformidad. De no estar de acuerdo, lo devuelve al proveedor o facilitador para su corrección.
 - Controla el método de evaluación de aprendizaje acordado.
 - Recibe, revisa y remite los resultados al Encargado Departamento de Recursos Humanos.
 - Remite al Encargado Unidad de Registro y Compensación los resultados de la evaluación.

Facilitador:

- Diseña método de Evaluación de Aprendizaje y lo somete a aprobación.
- Analiza y firma el contrato.
- Aplica Evaluación a los participantes.
- Elabora y tramita informe de resultado de evaluación.
- Retroalimenta a los participantes sobre resultado de la Evaluación de Aprendizaje.

Encargado Departamento de Recursos Humanos:

- A sugerencia del Encargado Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos revisa y aprueba los cursos en los que debe ser evaluado el aprendizaje.

Participante:

- Se somete al proceso de evaluación.

6.2 Evaluación del Aprendizaje aplicada electrónicamente.

PROCEDIMIENTO.

Encargado Unidad Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos:

- Identifica las acciones formativas en que debe ser aplicada la Evaluación de Aprendizaje.
- Al momento de la negociación con el facilitador, le informará que debe especificar el método de evaluación que aplicará, lo cual se consignará en el contrato.
- Analiza conjuntamente con el área involucrada el método de evaluación y verifica si éste mide los objetivos de aprendizaje. Si están de acuerdo, notifica al facilitador su conformidad. De no estar de acuerdo, lo devuelve para su corrección.
- Coloca en la intranet la Evaluación de Aprendizaje suministrada por el facilitador.
- Explica a los participantes sobre cómo acceder a la evaluación, le informa el plazo para responderla y los motiva a hacerlo.

- Genera el informe electrónico con sus informaciones y sugerencias.
- Informa sobre los resultados al Encargado Departamento de Recursos Humanos.
- Remite al Encargado Unidad de Registro y Compensación copia de los resultados. Encargado Departamento de Recursos Humanos:
- A sugerencia del Encargado Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos revisa y aprueba los cursos en los que debe ser evaluado el aprendizaje.

Proveedor y/o Facilitador:

- Diseña método de Evaluación de Aprendizaje y lo somete a aprobación.
- Analiza y firma el contrato.

Participante:

- Completa la evaluación por intranet.

7 Evaluación de Seguimiento

Mide si los participantes de una Acción Formativa aplican en su trabajo los conocimientos adquiridos y las habilidades desarrolladas en la formación.

Siempre que sea posible, se debe hacer una evaluación antes de la formación y una posterior a la misma. Para su aplicación se debe esperar entre dos (2) y tres (3) meses, y en el caso que se requiera, un período no mayor a seis (6) meses.

Esta evaluación puede hacerse a través de entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del superior inmediato.

La evaluación puede realizarse cuantas veces se considere pertinente.

7.1 Evaluación de Seguimiento aplicada manualmente.

PROCEDIMIENTO.

Encargado Unidad Desarrollo y Evaluación Recursos Humanos:

- Provee las evaluaciones (XX-03-XX-XXX-061), a los participantes y sus respectivos
- Supervisores, con la información de la formación correspondiente, indicando la fecha límite en que deben devolverla debidamente llenada.
- Procesa las evaluaciones, elabora el informe correspondiente, y lo remite al Encargado Depto. Recursos Humanos con sus observaciones y sugerencias.
- Aplica las recomendaciones aprobadas.

Encargado Departamento de Recursos Humanos:

- Remite informe al Director General, vía Gerencia de Administración y Finanzas.
- Tramita al Encargado Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos, el informe aprobado por el Director General.

Director General:

- Analiza y prueba. Participante:
- Completa la evaluación, la firma y entrega a su superior.

CONCLUSIÓN

Tomando en cuenta todos los detalles que se describen en esta investigación, podemos decir que para poder formular objetivamente estrategias que influyan en la mejoría del enfoque de competencia laboral en Marítima Dominicana S.A., se debió evaluar la efectividad de la capacitación bajo el enfoque de competencia laboral respecto al impacto en los resultados globales de la empresa.

Sin embargo, tomando en cuenta algunas limitaciones para nuestra investigación, consideramos que esta empresa cuenta con una posición ventajosa, ya que la capacitación es considerada como una de sus principales estrategias de negocios, además de que resulta ser una de sus variables prioritarias de inversión. Es por eso que para la empresa ha resultado fácil manejar el modelo de competencia laboral, así como la facilidad para obtener resultados verdaderamente satisfactorios.

Así mismo consideramos que cada trabajador que se forma bajo el modelo de competencia laboral, exhibe unos desempeños que sumados el de todo el personal, permiten lograr como resultado el desempeño global de Marítima Dominicana S.A., esto a permitido orientar aun mas sobre como la cultura de trabajo enfocada hacia la calidad, y la mejora continua en la satisfacción del cliente, como uno de los principales principios de la Administración de Calidad.

Algunos factores que se tomaron en cuenta en nuestra investigación y que fueron significativos para los resultados debido a la relación que guardan con la capacitación, son indicadores de gestión de los recursos humanos, como son: el clima laboral, el trabajo en equipo, la comunicación, entre otros. Pero además esto ha influido de forma significativa en los indicadores de gestión del procesos, como son: el retrabajo, el hacer bien desde la primera vez, la calidad en la operación.

Hemos comprobado que se ha logrado una disminución de los clientes insatisfechos y una ganancia del porcentaje de los clientes, que se les han

cubierto sus expectativas o que les han sido superadas. Cabe destacar que la mejora no se puede atribuir totalmente a la gestión por competencia laboral, pero estamos seguros que ha influido positivamente y significativamente en la mejoría de los procesos y que repercuten en la competitividad de Marítima Dominicana S.A.

Toda organización que desee participar con éxito en esta economía globalizada, con sus elementos implícitos y explícitos deberán al menos desarrollar las estrategias que le permitan alcanzar el nivel mínimo requerido, para una gestión eficiente de su personal, para lo cual deberá preocuparse de lo siguiente:

- ✓ Elaborar los perfiles de competencias.
- ✓ Desarrollar procedimientos de competencias.
- ✓ Evaluar las competencias individuales.
- ✓ Capacitar aquellas personas que lo requieran.
- ✓ Evaluar la efectividad de la capacitación.

Todos los puntos anteriores han de ser realizados en forma sistemática organizada y con base en una cultura de calidad que ha de estar presente en la organización.

Por último, consideramos que esta investigación sirva para tomarse en cuenta por otras organizaciones y adoptar los aspectos que han resultado beneficiosos y que podrían ser implementados y adaptados a sus realidades; además de que otra investigación pueda ser enfocada en otros resultados no tomados en cuenta aquí, como ejemplo indicadores económicos-financieros entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Entrevista a la Gerente de Recursos Humanos de Marítima Dominicana, S. A.
- ✓ Glosario de Términos de la Educación Profesional, SEE, INFOTEP, SEECYT y SET, primera edición, 2005. Pág.
- ✓ Instituto Latinoamericano de calidad, guía de interpretación ISO 9001:2000 INLAC, México, 2001.Pág
- ✓ Mertens, Leonard, *Productividad en las organizaciones*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2000. Pág.
- ✓ Manual de Metodología Medición y Mejoramiento de la productividad, guía práctica de aplicación OIT-INFOTEP 2002. Pág.
- ✓ Revista, VII conferencia Nacional sobre el mejoramiento de la Productividad. 2002.
- ✓ Revista Integración septiembre-diciembre 2005 No 8; El Presupuesto de educación y el RD-CAFTA, Edición Especial.
- ✓ Revista Norte Año 2, vol. 3. Guatemala, julio de 2001. Pág.
- ✓ Soto, E. y otros, *Evaluación del impacto de la capacitación en la productividad*, Santiago de Chile, SOFOFA, SENCE, FUNDES, 2003.
- ✓ Seminario Centroamericano y del Caribe de Educación Basada en Competencias. Febrero del 2000, Alajuela, Costa Rica.
- ✓ <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/cedefop1.htm>
- ✓ http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/exp_inst/int_iso.htm
- ✓ <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ina/iso.htm>
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_(econom%C3%ADa))
- ✓ [http:// www.economia-iso9000.gob.mx/](http://www.economia-iso9000.gob.mx/)
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm>
- ✓ <http://www.infotep.gov.do/>

- ✓ <http://www.iso.ch/iso/en/isoOnline.openerpage>
- ✓ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx/xx/esp/vi.htm>
- ✓ <http://www.mardom.com/app/do/frontpage.aspx>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/competencialaborales.shtml>
- ✓ http://www.mundotutoriales.com/tutoriales_iso_9000-mdpal14568.htm
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>
- ✓ <http://www.oit.org.mx/oit.htm>
- ✓ www.oit.org.mx/simapro/pdf/analisis/SIMAPRO
- ✓ <http://psiquis.foroactivo.com/psicologia-general-f1/definicion-del-ser-humano-t26.htm>
- ✓ www.solocursos.net/metodologia_amod_para_la_construccion_de_un_curric

ANTEPROYECTO

ANEXOS