

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Monografía para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

“Diseño de instrumento para detección de necesidades de capacitación y propuesta de programa de formación por competencias laborales, área de Servicios de Apoyo a la Productividad del INFOTEP, en el año 2010”.

Sustentante:

Nombre:

Margarita Aquino Alvarez

Matrícula:

2008-1265

Asesor:

José Santana, MGM

Santo Domingo, D.N.

Abril, 2010

ÍNDICE	Páginas
AGRADECIMIENTOS	I
DEDICATORIA	II
ADENDUM	III
INTRODUCCIÓN	IV
Capítulo I. Competencias Laborales	1
1.1 Conceptos	1
1.2 Elementos que Componen las Competencias Laborales	2
1.3 Tipos de Competencias	4
1.4 Niveles de Competencia	5
Capítulo II. Identificación y Definición de Competencias Laborales	7
2.1 Análisis Funcional	7
2.2 Normas de Competencias Laborales	11
2.3 Detección de Necesidades de Capacitación Bajo Competencias Laborales	14
2.4 Programas de Formación Bajo Competencias Laborales	15
Capítulo III. Perfil de la Institución y del Área de Estudio	16
3.1 Descripción de la Institución	16
3.2 Estructura de la Institución	17
3.3 Misión	18
3.4 Visión	18
3.5 Valores Institucionales	18
3.6 Objetivos de la Organización	19
3.6.1 Objetivos Generales	19
3.6.2 Objetivos y Funciones Específicas	20
3.7 Departamento de Servicios de Apoyo a la Productividad	22
3.7.1 Funciones Generales	22
3.7.2 Organigrama Actual del Área	23

Capítulo IV: Estudio de Campo	24
4.1 Metodología de la Investigación	24
4.2 Delimitación del Tiempo y Espacio	24
4.3 Instrumento de Captura de Datos	24
4.4 Tamaño de la Muestra	25
4.4.1 Población Objeto de Estudio	25
4.4.2 Procedimiento para la Selección de la Población Objeto de Estudio	25
4.5 Resultados del Estudio	26
4.6 Resultados del Estudio Según Grupo Jerárquico	34
4.7 Análisis del Estudio	48
Capítulo V: Identificación y Definición de las Competencias y Normas de Competencias del Área de Servicios de Apoyo a la Productividad	50
5.1 Conformación del Grupo de Expertos	50
5.2 Desarrollo del Mapa Funcional	52
5.2.1 Definición del Propósito Clave	52
5.2.2 Definición de las Funciones Principales	52
5.2.3 Definición de las Subfunciones	54
5.2.4 Mapa Funcional del Área de Servicios de Apoyo a la Productividad	55
5.2.5 Mapas de Competencias por Puestos	60
5.2.5.1 Mapa de Competencias del Enc. de Servicios de Apoyo a la Productividad	61
5.2.5.2 Mapa de Competencias del Asesor en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional	
5.2.5.3 Mapa de Competencias del Asesor en Gestión de la Calidad y Operaciones	63
5.2.5.4 Mapa de Competencias del Asesor en Gestión Económica-Financiera	64

5.3 Definición de las Normas de Competencias	65
5.3.1 Normas de Competencias del Enc. de Servicios de Apoyo a la Productividad	66
5.3.2 Normas de Competencias del Asesor en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional	71
5.3.3 Normas de Competencias del Asesor en Gestión de la Calidad y Operaciones	80
Capítulo VI: Instrumento para Detección de Necesidades de Capacitación	87
6.1 Estructuración del Instrumento para Detección de Necesidades de Capacitación	87
6.2 Simulación de Aplicación del Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación	91
Capítulo VII: Propuesta de Estructuración del Programa de Formación	93
7.1 Estructuración del Programa de Formación	93
CONCLUSIÓN	V
RECOMENDACIONES	VI
BIBLIOGRAFÍA	VII
ANEXOS	

I. AGRADECIMIENTOS:

A Dios: Por acompañarme durante todo este proceso y permitirme salir airoso del mismo, proporcionándome los medios y la fortaleza que necesite en cada etapa.

A mi asesor: Lic. José Santana por ser un excelente guía durante este proceso, y por proporcionarme sus orientaciones en el momento en que las requerí, siempre con una actitud de responsabilidad y dedicación. Gracias.

Al Lic. Pedro Guerrero: Porque a pesar de sus tantas responsabilidades y compromisos, siempre estuvo dispuesto a hacerme un espacio en su ocupado tiempo, para escuchar mis inquietudes y ofrecerme las aclaraciones que necesitaba sobre este proyecto.

A mis profesores: Por compartir sus conocimientos y experiencias personales y profesionales.

Al INFOTEP: Por haberme permitido realizar este trabajo sobre una de sus instancias y facilitarme las informaciones que requerí para el desarrollo del mismo. Gracias del alma.

A mis familiares: Especialmente a mi Madre, por darme esos consejos, como siempre tan atinados, cada vez que los necesité.

II. DEDICATORIA:

A Dios: Porque todo lo que he logrado en mi vida ha sido por tu gracia y porque así lo has permitido, por siempre acompañarme y abrirme los caminos en cada proyecto que he emprendido. Bendito seas.

A mi madre: Mercedes Alvarez, porque todos los éxitos de mi vida siempre tendrán como base, la dedicación y sacrificio que como madre me brindaste. Estoy orgullosa de tenerte en mi vida, eres mi mejor ejemplo de amor y entrega.

A mis hermanas: Yudy Mercedes y María del Carmen por siempre estar a mi lado y brindarme su apoyo. Espero que este logro les sirva de inspiración para continuar creciendo y conquistando éxitos.

A mi sobrina: Jennifer Mercedes, por ser la luz de nuestro hogar, espero que el Señor te permita seguir creciendo tan sana y sabia, para que algún día sea yo quien aparezca en una de tus dedicatorias.

A mi grupo de Maestría: Wilson Casado, Willy Padua, Edwin Reyes y María Dolores Marte, porque juntos superamos todas los retos, e hicieron que estos dos años fueran más llevaderos, los aprecio mucho.

A mis compañeros de Maestría: Especialmente a Laura Guzmán, Gabriela Peña, Hamelin Camilo, Arelis Melo, Raquel Estrella, Rafael Ueno, Junior Polanco, Rafael Polanco, Susana Taveras, Tamy Pérez, Viane Cruz, y demás compañeros por todos los momentos vividos, espero que el Señor nos permita compartir otros logros.

III. ADENDUM

El presente trabajo fue realizado con la finalidad de diseñar un instrumento de detección de necesidades de capacitación bajo el modelo de competencias laborales, y presentar una propuesta de programa de formación bajo este mismo modelo, para el área de Servicios de Apoyo a la Productividad del INFOTEP. Debido a que el método utilizado para realizar el proceso de detección de necesidades de capacitación, el cual consiste en la comparación entre los requisitos que exigen los perfiles de los puestos y las evidencias que poseen los empleados en sus expedientes, provocaba que los empleados fueran enviados a realizar capacitaciones que no necesariamente estaban relacionadas con las reales debilidades en el desempeño de los mismos.

Para ello se realizó un estudio de campo para determinar la opinión de los empleados en relación a la efectividad de las capacitaciones a las que habían sido enviados durante el año 2009. Se identificaron y definieron las competencias y normas de competencias técnicas del área de estudio, utilizando la técnica de análisis funcional, a partir de esto se diseñó un instrumento para la detección de necesidades de capacitación, y se realizó un ejercicio de simulación para mostrar la manera en que dicho instrumento sería aplicado.

A partir de las necesidades de capacitación identificadas en el ejercicio de simulación, se elaboró una propuesta de programa de formación con el cual serían cerradas las brechas identificadas.

Con la detección de necesidades de capacitación y elaboración de programas de formación bajo el modelo de competencias laborales, se busca mejorar la efectividad de las capacitaciones que se ejecuten, a los fines de contribuir con el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

IV. INTRODUCCION

Las organizaciones hoy en día para garantizar su sostenibilidad necesitan crear ventajas competitivas que les generen una diferenciación a largo plazo en el mercado en el que operan.

Se ha demostrado que tanto la tecnología como los procesos financieros y operativos pueden ser imitados por parte de los competidores en un período de tiempo relativamente corto, y que son precisamente aquellas competencias que poseen los empleados, así como el desempeño de estos, los que proporcionan a las empresas esas ventajas que les permiten permanecer en la preferencia de sus clientes. Para cumplir con este propósito las organizaciones deben asegurarse de que sus servidores posean las habilidades, destrezas y actitudes que las llevarán a alcanzar el posicionamiento deseado, de ahí la importancia de que la capacitación que se les proporcione sea eficaz y esté orientada al logro de la misión, visión y objetivos estratégicos.

Para que las capacitaciones sean eficaces, es vital que exista una correcta detección de necesidades y que los programas a impartir estén orientados a reforzar específicamente las debilidades relacionadas con el desempeño evidenciado. La identificación y definición de las competencias y normas de competencias técnicas de las áreas funcionales contribuyen a dicha eficacia, pues proporcionan criterios de desempeño objetivos y concretos con los cuales los empleados serían evaluados.

En esta monografía se presenta el diseño de un instrumento para la detección de necesidades de capacitación del área de Servicios de Apoyo a la Productividad del INFOTEP, así como una propuesta de programa de formación, ambos bajo el modelo de competencias laborales. Su estructura de contenido presenta en el capítulo I, los conceptos generales expuestos por varios autores sobre competencias laborales, los elementos que la componen, tipos y niveles. En el capítulo II, se describe el Análisis Funcional, técnica utilizada en este trabajo para identificar y definir las competencias del área de estudio. También se presenta las normas de competencias laborales y el contenido de las mismas,

y se trata la detección de necesidades de capacitación y los programas de formación basados en competencias laborales. En el capítulo III, se presenta el perfil de la Institución y del área de estudio, estructura, misión, visión, valores y objetivos. En el capítulo IV, se muestra un estudio de campo y el análisis de los resultados del mismo. En el capítulo V, se describe el proceso y las diferentes fases para la identificación y definición de las competencias laborales y normas de competencias técnicas del área de Servicios de Apoyo a la Productividad, así como, los resultados obtenidos en dicho proceso. En el capítulo VI, se desarrolla el diseño del instrumento para detección de necesidades de capacitación del área de estudio y un ejercicio de simulación de cómo sería aplicado este instrumento. Finalmente en el capítulo VII, se presenta una propuesta donde se estructura un programa de capacitación a partir de las necesidades detectadas bajo el modelo de competencias laborales.

CAPÍTULO I:
COMPETENCIAS LABORALES

Capítulo 1: Competencias Laborales

1.1 Conceptos

Existen varias definiciones de competencia laboral, muchas de ellas presentan ciertas similitudes, y se podría decir que tienen como eje principal al ser humano y su capacidad para generar resultados.

Dentro de las definiciones en el ámbito del trabajo de algunos expertos e instituciones, se encuentran las siguientes:

“Características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.¹

“Spencer y Spencer (1993) consideran que una competencia es una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo en términos de un criterio”.

“La capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado”. (Cinterfor/OIT, 1995).

“Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo” (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

¹ Alles, Martha Alicia (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos aires, Argentina: Granica S.A.

“La construcción social de aprendizaje significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (Organización Internacional del Trabajo OIT-Ducci, 1997).

“La actitud de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer”. (Conocer, 1997).

Las definiciones de competencias como conjuntos integrados por saberes y/o cualidades están dando paso a una comprensión del concepto basada más en capacidades movilizadas. Lo que lleva a pensar que el trabajo competente conlleva tras de sí una compleja mezcla de los atributos, las tareas y la capacidad desarrollada por la persona para poner en marcha todo ese acervo en su vida laboral.²

1.2 Elementos que componen las competencias laborales.

El ser poseedor de una competencia laboral no significa únicamente tener dominio técnico de una función o tarea en particular, la competencia está integrada por tres elementos fundamentales, cuya adecuada combinación conllevan al desempeño exitoso. Estos elementos son³:

² Vargas Zuñiga, Fernando. Consultor CINTERFOR. (2003). Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano Convergencia y Desafíos.

³ Guerrero, Pedro. Consultor Desarrollo Organizacional. (2009). Presentación en Power Point sobre Gestión del Talento Humano por Competencias.

1. **SABER:** Se refiere al conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
2. **SABER HACER:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas: trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público, etc.), habilidades cognitivas (para procesar la información que se recibe y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, resolver conflictos, entre otros).
3. **QUERER HACER:** Conjunto de aspectos actitudinales o motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de la respuesta a factores internos (motivación) o externos (incentivos) que determinan que la persona quiera o no.

Cuando se habla de competencia laboral es necesario que estos tres elementos estén presentes, muchas veces se cree que el hecho de poseer el conocimiento es suficiente para desempeñar de manera efectiva una función. Sin embargo, cuando ese conocimiento no es llevado a la práctica, lo cual permite el desarrollo de las habilidades, o si no se posee la actitud manifestada en un deseo innato de querer hacer bien las cosas, no es seguro que un individuo llegue a ser realmente competente.

Otro aspecto importante que encierran las competencias laborales es que las mismas pueden ser reconocidas independientemente de la manera en que hayan sido adquiridas, siempre y cuando puedan ser demostradas, lo que se

diferencia con la forma en que muchas veces son reconocidos los conocimientos, habilidades y actitudes de una persona, donde por lo regular con la presentación de un certificado o título se entiende que el individuo domina a cabalidad lo expuesto en dichos documentos, algo que no necesariamente es así.

1.3 Tipos de Competencias.

De manera general las competencias, incluirán por lo menos tres tipos:⁴

Competencias Básicas: Son los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores. Están asociadas a conocimientos de índole formativa, como: la lectura, la redacción, las matemáticas, y la comunicación oral. Por ejemplo, el leer bien es una destreza básica que se requiere en todos los trabajadores, pues esta les permite entender e interpretar diagramas, directorios, manuales y tablas gráficas.

Además de que estas competencias sirven de base para el desarrollo de otras de carácter superior.

Competencias Transversales o Genéricas: Son competencias que se definen de manera común para todos los empleados de una organización, no importa el área ni el grado jerárquico. Estas competencias se identifican en función de las ventajas competitivas que la organización posee o desea desarrollar, para las cuales se definen niveles de ejecución, en los que se describe el grado de complejidad que deberá dominar cada grupo ocupacional de la institución.

⁴ Manual de Normalización, Diseño Curricular, Formación, Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, INFOTEP 2007.

Competencias Técnicas o Específicas: Aquellas competencias de índole técnico, vinculadas específicamente a un área de conocimiento en particular. Por ejemplo, competencias para el área de contabilidad, medicina etc.

1.4 Niveles de Competencia

Los niveles de competencia se establecen de acuerdo a:⁵

- a) Variedad en la actividad
- b) Complejidad en la actividad
- c) Autonomía personal en el trabajo.

Por lo general se clasifican en cinco (5) niveles⁶:

Nivel I (Básico): Requiere una capacidad general en el contenido de la competencia, es decir, no para operar por sí mismo, sino para entender de que se trata y poder colaborar o apoyar a quienes corresponde un nivel de responsabilidad más alto en ella.

Nivel II (Operativo): Requiere la capacidad necesaria para operar por sí mismo el contenido de la competencia, bajo la dirección y supervisión, más o menos estrecha, de otra persona que posea un nivel más alto de competencia.

Nivel III (Profesional): La persona requiere el ser capaz de realizar el contenido de la competencia con un nivel profesional, es decir, sepa cómo hacer las cosas y sólo requiera ayuda y supervisión periódicas.

⁵ Manual de Normalización, Diseño Curricular, Formación, Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, INFOTEP 2007.

⁶ Guerrero, Pedro. Consultor Desarrollo Organizacional. (2009). Presentación en Power Point sobre Gestión del Talento Humano por Competencias.

Nivel IV (Especialista): Se requiere que la persona sea un especialista en el contenido de la competencia, es decir, pueda realizarla con un alto nivel de calidad apegándose sólo a instrucciones o políticas generales establecidas por un eje, con supervisión sobre resultados exclusivamente, además de supervisar el trabajo de otras personas de acuerdo a tales instrucciones o políticas.

Nivel V (Líder o Coaching): Se requiere que la persona sea capaz de decidir por sí mismo el cómo, cuanto, cuando y con qué características se realiza el contenido de la competencia, apegándose sólo a normas profesionales o técnicas, sin supervisión alguna y que además sea capaz de transmitirla (actitudes) o capacitar (conocimientos, habilidades y destrezas) y supervisar a otras personas en ella.

CAPÍTULO II:
IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE
COMPETENCIAS LABORALES

Capítulo II: Identificación y Definición de Competencias Laborales

2.1 Análisis Funcional:

Es una técnica o enfoque utilizado para identificar las competencias laborales de un área en particular. Se desarrolla a través de una especie de árbol o mapa que inicia con el establecimiento del propósito de la empresa o área ocupacional que se esté analizando, y se pregunta continuamente que funciones se deben realizar para que la función anterior se logre, de esta manera van surgiendo las diferentes funciones y subfunciones que deben llevarse a cabo para el logro del propósito fundamental del área, el cual debe estar también alineado a la misión y visión de la organización.

A continuación otras definiciones de análisis funcional:

SENA⁷ lo define como “un método de cuestionamiento y de enfoque que permite la identificación del Propósito Clave de la subárea de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar las funciones que deben desarrollar las personas para lograrlo, hasta especificar sus contribuciones individuales”.

CONOCER⁸: Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el **Análisis de las Funciones o Análisis Funcional**, que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

Los principios que el CONOCER resalta en el Análisis Funcional, textualmente son:

⁷ **SENA**: Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia.

⁸ **CONOCER**: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, de México.

- El análisis funcional se aplica de lo general (el Propósito Principal reconocido) a lo particular.
- El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico.
- El desglose en el análisis funcional se realiza con base en la relación causa-consecuencia.

El **Cinterfor/OIT**⁹ hace algunas recomendaciones para la elaboración del análisis funcional:

- ✓ Debe elaborarse respetando un formato de redacción:



El verbo describe la acción que la función efectúa sobre el objeto, describiendo luego la condición bajo la cual la acción ocurre. Esta forma de redacción facilita que se identifiquen los resultados, que se mantenga consistencia y permite establecer fielmente lo que se está haciendo y la jerarquía con que se realiza en la interrelación de objetivos.

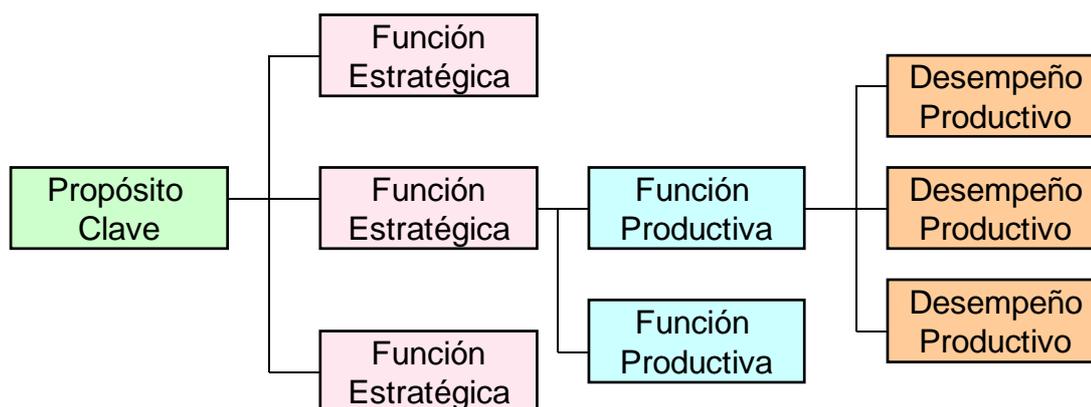
Ejemplo: Mantener los libros de contabilidad actualizados de acuerdo con las normas de la empresa.

En esta función el verbo es “**Mantener**”, el objeto es “**los libros de contabilidad**” y la condición es “**de acuerdo con las normas de la empresa**”.

⁹ Vargas Zuñiga, Fernando. Consultor CINTERFOR (2003). Notas Guía para la Elaboración del Análisis Funcional.

El mapa funcional o árbol, se define como la representación gráfica de los resultados del análisis funcional, se desagrega hasta llegar a un nivel en que las funciones puedan ser ejecutadas por un trabajador.

Gráficamente el mapa funcional se representa de la siguiente manera:¹⁰



- ❖ **Propósito Clave:** Es el mandato que establece la razón de ser de la organización, un área funcional o puesto; describe el fin último de los mismos. Provee a la organización, área o puesto de una directiva en el tiempo¹¹.
- ❖ **Función Estratégica:** Describe el objetivo principal que se realiza en el área o puesto de trabajo respectivo y con la misma contribuye significativamente al logro de los objetivos de la organización¹².
- ❖ **Función Productiva:** Generalmente representa la descripción de una de las etapas del proceso con que se opera la respectiva Función Estratégica. Se

¹⁰ Guerrero, Pedro. Consultor Desarrollo Organizacional. (2009). Presentación en Power Point sobre Gestión del Talento Humano por Competencias.

¹¹Ídem 10.

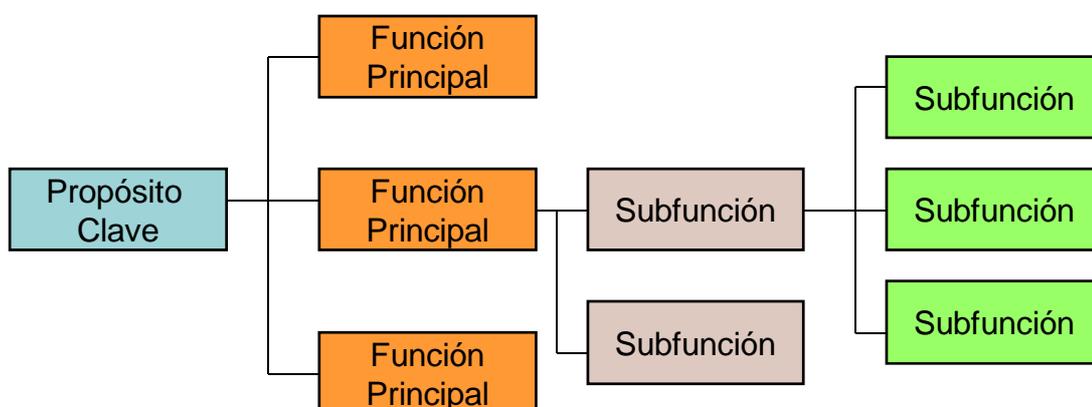
¹² Ídem 10.

redactan con énfasis en resultados retadores y extraordinarios más que rutinarios¹³.

- ❖ **Desempeño Productivo:** Hace referencia a la aplicación y operación que tiene que efectuar un trabajador y que permite con ello alcanzar la Función Productiva que se está desagregando¹⁴.

El Análisis Funcional tiene la finalidad de identificar aquellas funciones que son necesarias para el logro del propósito principal de la organización o área de análisis, describe lo que es necesario que los empleados sepan realizar en el campo laboral. Permite poseer un marco de referencia, que confrontado con el desempeño real de las personas, indica si ellas son o no competentes, y si están calificadas para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo.

El mapa también puede representarse de la siguiente manera:¹⁵



Luego de definidos el propósito clave y las funciones principales, cada nivel posterior desagregado es considerado como una subfunción.

¹³ Guerrero, Pedro. Consultor Desarrollo Organizacional. (2009). Presentación en Power Point sobre Gestión del Talento Humano por Competencias.

¹⁴ Ídem 13.

¹⁵ Ídem 13.

2.2 Normas de Competencias Laborales:

Uno de los objetivos de la técnica descrita anteriormente es lograr la mejor descripción posible de los desempeños laborales que las personas deben ser capaces de obtener.

Estos desempeños deben ser especificados claramente para que sirvan como referentes a la capacitación. Estas especificaciones se suelen consignar en formatos que incluyen informaciones sobre: criterios para juzgar la calidad del desempeño, las evidencias de desempeño (por producto o por desempeño directo), evidencia por conocimiento, campos de aplicación y guías de evaluación. Estas informaciones son las que conforman un estándar de competencia o norma de competencia laboral.

Contenido Clásico de una norma de competencia:¹⁶

¹⁶ Irigoien María y Vargas Fernando. (2002). Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor.

Norma de Competencia Laboral:

<p>1. Unidad de Competencia o Desempeño Productivo: La función productiva definida a ese nivel en el mapa funcional. Está conformada por el conjunto de realizaciones profesionales.</p>	
<p>2. Criterio de desempeño:</p>	<p>3. Evidencias Requeridas</p>
<p>Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia.</p> <p>Se redactan siguiendo el formato: Objeto, verbo y condición.</p> <p>Permiten determinar si el desempeño de una persona puede ser considerado como competente o aún no competente en un contexto laboral.</p> <p>Como se dirigen a los aspectos más importantes de la competencia, expresan las características de los resultados esperados, por tanto describen cómo debe realizarse una función productiva, de acuerdo a los estándares exigidos.</p>	<p>3.1 Evidencias de desempeño:</p> <p>3.1.1 Por producto: Resultados tangibles derivados del desempeño.</p> <p>3.1.2 Por desempeño directo: Situaciones contra las cuales se demuestra el resultado del trabajo.</p>
	<p>3.2 Evidencias de actitud: Especifica las actitudes y/o comportamientos necesarios para lograr un desempeño competente.</p>
	<p>3.3 Evidencias de conocimiento y comprensión:</p> <p>Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño competente.</p> <p>Incluye conocimientos sobre principios métodos o teorías aplicadas para lograr la realización descrita en el desempeño productivo.</p>
<p>4. Campo de Aplicación:</p>	<p>5. Lineamientos de evaluación:</p>
<p>Incluye las diferentes circunstancias, en el lugar de trabajo, materiales y ambiente organizacional en el marco del cual, se desarrolla la competencia.</p>	<p>Establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de las evidencias para la evaluación de la competencia.</p>

Las normas de competencias se convierten en un estándar reconocido que puede ser utilizado para reclutar al personal, por el trabajador para escoger las acciones de capacitación que le permitan alcanzar un desempeño de nivel superior, y por el área de capacitación de la empresa, la cual tendrá de una manera más clara las necesidades de capacitación que deben ser atendidas.

Permiten a su vez comparar el desempeño de los trabajadores contra los criterios de desempeño y evidencias necesarias, para determinar si los mismos son competentes o no.

La norma de competencia es la base del proceso de diseño de los programas de formación porque permite establecer cuáles son los objetivos hacia los que debe dirigirse el aprendizaje, cuales son los contenidos de conocimientos a impartir, cuales las prácticas necesarias y cuales los conocimientos que se precisan.¹⁷

¹⁷ Irigoien María y Vargas Fernando. (2002). Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor.

2.3 Detección de Necesidades de Capacitación bajo Competencias Laborales.

En un contexto laboral, la detección de necesidades de capacitación es el proceso mediante el cual se identifican las debilidades en el desempeño de los trabajadores, con la finalidad de desarrollar y ejecutar programas de capacitación con miras al cierre de las brechas existentes.

La realización de una correcta detección de necesidades de capacitación permite a las organizaciones garantizar que sus empleados sean formados en aquellas áreas que tendrán un impacto directo y positivo en el desempeño de sus funciones. Así mismo, asegura que la inversión que la empresa realice en este renglón, tenga un retorno que se reflejará en una mejora en el desempeño general de la misma.

También permite que se proporcione a los empleados, la formación que realmente les ayudará a alcanzar los objetivos individuales y del puesto, evitando esto, sentimientos de frustración, y generando una mayor motivación, ya que contarán con la preparación que requieren para hacer bien su trabajo.

Las normas de competencia laboral proporcionan el insumo principal para detectar necesidades de capacitación, pues en ellas se establecen los criterios de desempeño que deben llevarse a cabo para lograr un desempeño extraordinario. Estos criterios evitan la detección de necesidades de manera subjetiva, pues establecen puntualmente la condición en que los mismos deben ser ejecutados, de manera que el trabajador que no realice sus funciones bajo dichas condiciones de calidad, deberá ser entrenado según la dimensión y el grado de deficiencia que se identifique.

Las evidencias de desempeño tanto por producto como por desempeño directo, también sirven de apoyo para la detección, pues a través de estos se puede verificar la calidad del logro laboral, permitiendo que se determine con mayor precisión el nivel o grado de capacitación requerido.

2.4 Programas de Formación Basados en Competencias Laborales.

Un programa de Formación es el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que vienen determinados por unos requerimientos formativos para un determinado nivel de calificación.¹⁸

El diseño curricular basado en competencias es un documento elaborado a partir de la descripción del perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional. Procura de este modo asegurar la pertinencia, en términos de empleo y de empleabilidad, de la oferta formativa diseñada.¹⁹

Las firmas prestadoras de servicios de capacitación ofrecen un sin número de programas de formación que presentan a las organizaciones como la solución infalible para las dificultades en el desempeño de sus empleados o para el logro de sus objetivos organizacionales. Pero la realidad es que muchos de estos programas no llenan las expectativas de las organizaciones, pues no son diseñados tomando en consideración las necesidades reales de las mismas.

Los programas de formación basados en competencias laborales permiten la selección de la acción de capacitación que más se ajusta a la necesidad identificada, pues son elaborados tomando en cuenta las normas de competencias previamente definidas por la organización, de las cuales se obtienen los contenidos y módulos de aprendizaje. De manera, que en lugar de recibirse una formación enlatada, se solicitarán a las firmas capacitaciones con los contenidos puntuales que se requiere sean impartidos a los empleados, garantizando esto que la capacitación sea eficaz.

¹⁸ Manual de Normalización, Diseño Curricular, Formación, Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, INFOTEP 2007.

¹⁹ Catalano, A. M.; Avolio de Cols, S.; Sladogna, M. G. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires, Argentina: BID/FOMIN; Cinterfor

CAPÍTULO III:
PERFIL DE LA INSTITUCIÓN Y
DEL ÁREA DE ESTUDIO

Capítulo III: Perfil de la Institución y del Área de Estudio

3.1 Descripción de la Institución²⁰

El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) es el organismo rector del Sistema Nacional de Formación para el trabajo productivo, su función principal es capacitar la mano de obra del sector productivo nacional, asesorar a las empresas y regular la formación profesional a nivel nacional.

El INFOTEP es una organización autónoma, investida de personalidad jurídica, de carácter no lucrativo y patrimonio propio, creado por la Ley 116, del 16 de enero de 1980, y regulado por el reglamento 1894 del 11 de agosto del mismo año.

Tras implantar un proceso de mejora continua en sus servicios para satisfacer con efectividad los requerimientos de sus clientes y relacionados, el INFOTEP obtiene, en el año 2005, la certificación ISO 9001:2000, al cumplir con todos los requisitos exigidos internacionalmente, convirtiéndose en una organización de clase mundial.

La certificación abarca el diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de servicios de formación técnico profesional y servicios de asesoría y asistencia técnica a empresas.

²⁰ Encontrado en Febrero 24, 2009. En la World Wide Web:
http://www.infotep.gov.do/html/quienes_somos.html#1

3.3 Misión:²³

“Liderar, coordinar e impulsar al Sistema Nacional de Formación Profesional para el Trabajo Productivo, concentrando nuestros esfuerzos en asesorar al Estado, promover, preparar y certificar los recursos humanos, auspiciar la promoción social del trabajador y asesorar a las empresas para satisfacer las necesidades de capacitación de los agentes económicos, garantizando una oferta ajustada a los requerimientos de nuestros clientes y relacionados”.

3.4 Visión:²⁴

“Ser la organización modelo de la Formación Técnico Profesional, sustentada en valores, que responda con efectividad a los requerimientos de la sociedad, al desarrollo integral de las empresas y a la promoción social de los trabajadores”.

3.5 Valores Institucionales:²⁵

1. Liderazgo:

“Nos esforzamos en fomentar la lealtad de los clientes, inspirar confianza y credibilidad, asumiendo proactivamente los retos y conduciendo el accionar de la Institución hacia el mejoramiento del personal y del entorno”.

2. Compromiso:

“Estamos comprometidos con el desarrollo humano de nuestro personal, para que se apropie del quehacer de la Institución hacia el mejoramiento de éste y del entorno”.

²³ Encontrado en Febrero 24, 2009. En la World Wide Web:
http://www.infotep.gov.do/html/quienes_somos.html#1

²⁴ Ídem 23

²⁵ Ídem 23

3. Proactividad:

“Mantenemos una actitud dinámica, diligente, optimista, perseverante y anticipada para satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes”.

4. Equidad:

“Propiciamos la igualdad de oportunidades para nuestros clientes internos y externos, a fin de eliminar progresivamente las desigualdades por las condiciones económicas, políticas, religiosas, sociales, étnicas y de género”.

5. Calidad:

“Realizamos nuestra labor con esmero, eficiencia, eficacia, respeto y amabilidad, para mantener siempre una imagen positiva de la institución ante la sociedad, a través del mejoramiento permanente de los métodos y sistemas de trabajo y de la adquisición de una forma corporativa de pensamiento proactivo, superando las expectativas de los usuarios de nuestros servicios”.

6. Integridad:

“Manejamos con responsabilidad, honradez, transparencia y confiabilidad los recursos y bienes de que disponemos, para merecer el respeto de los clientes y relacionados”.

3.6 Objetivos de la organización:²⁶**3.6.1 Objetivos generales:**

- 1) Establecer métodos y programas de preparación de la mano de obra en todos los niveles ocupacionales con miras a aumentar la productividad y contribuir a resolver los problemas nacionales de empleo y subempleo.

²⁶ Reglamento 1894 para la aplicación de la ley 116 de enero de 1980, que crea el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, INFOTEP,

- 2) Actuar como organismo oficial de formación y capacitación profesional, y de certificación de la aptitud de los trabajadores para el desempeño de una ocupación y, sin interferir con las labores similares que realicen otros organismos públicos, organizar todas sus actividades en colaboración con los sectores productivos industrial, agrícola y comercial, públicos y privados, propiciando a la vez el incremento del producto bruto nacional y la promoción social y profesional de los trabajadores.
- 3) Funcionar como órgano consultivo del gobierno, de los empleadores en asuntos relacionados con la formación de la mano de obra nacional, lo que implica que el INFOTEP será reconocido como una institución de beneficio social, interés nacional y utilidad pública.

3.6.2 Objetivos y funciones específicas:

- 1) Participar en campañas y actividades destinadas a incrementar la productividad en el país, constituyéndose en un vínculo de armonía entre capital y trabajo, facilitándoles una cooperación más estrecha y una mejor relación en las materias que les compete.
- 2) Otorgar becas a los trabajadores, que cumpliendo con los requisitos establecidos para optar a un determinado programa de capacitación profesional, postulen para la obtención de este beneficio y sean seleccionados conforme a normas objetivas y ampliamente difundidas, basadas en el mérito, capacidad y necesidad de los postulantes.
- 3) Ofrecer, facilitar y apoyar servicios de colocación de mano de obra, necesarios para obtener un adecuado nivel de empleo, así mismo, colaborar en la política de capacitación y de fomento del empleo formulada según el desarrollo económico del país, sobre la base de una permanente investigación de las condiciones, requerimientos y posibilidades del mercado de trabajo y de las necesidades de los trabajadores.

- 4) Difundir informaciones sobre orientación ocupacional que faciliten la elección de profesiones, actividades u ocupaciones, como igualmente proporcionar informaciones respecto a los estudios que permitan a los trabajadores lograr una adecuada capacitación ocupacional.

- 5) Estimular, mediante la formación profesional, la incorporación de trabajadores desempleados a procesos productivos.

3.7 Departamento de Servicios de Apoyo a la Productividad:

El INFOTEP, para contribuir con el desarrollo de la Nación, ofrece a los sectores productivos el servicio de apoyo a la productividad y competitividad empresarial–laboral, el cual cuenta con estrategias y programas especiales que permiten a las empresas analizar y solucionar los problemas que les afectan.

El servicio se ejecuta a través de dos componentes fundamentales, los cuales pueden desarrollarse de manera integrada o independiente.

a) Asesoría y asistencia técnica

b) Capacitación

El servicio de apoyo a la productividad y competitividad está dirigido a todas las empresas, personas físicas; a las asociaciones empresariales y sindicales, clusters y ONG´s orientadas a los sectores productivos.

De manera general el propósito de esta área consiste en organizar la ejecución de los servicios de asesoría, consultoría, asistencia técnica, capacitación y programas especiales dirigidos a las empresas y egresados de los diferentes sectores productivos, con miras a mejorar los niveles de productividad y competitividad de la Región.

3.7.1 Funciones Generales:²⁷

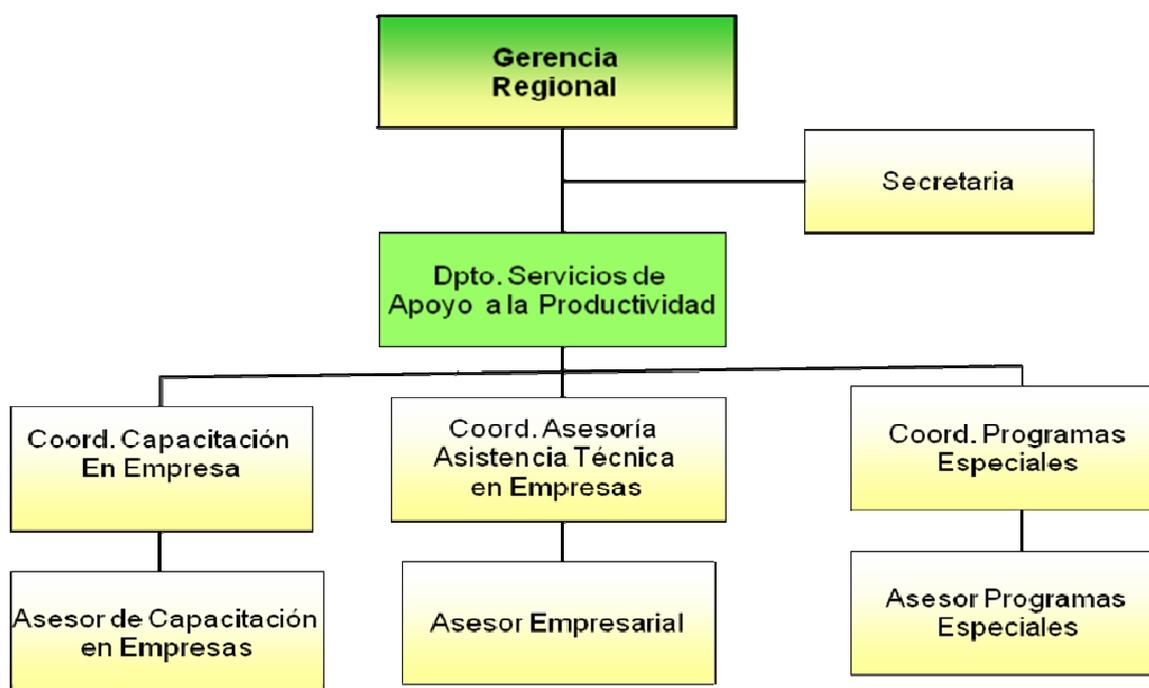
1.- Organizar estrategias de promoción de los diferentes servicios de apoyo a la productividad y competitividad ante las empresas, asociaciones de empresas e instituciones.

2.- Asesorar a las empresas en la implantación de técnicas de gestión modernas que mejoren sus niveles de efectividad operacional (productividad).

²⁷ Guía de Organización y Funciones Generales del INFOTEP, Edición 4.

- 3.- Asesorar a las empresas en la implantación de técnicas modernas de Gestión Estratégica que mejoren sus niveles de competitividad.
- 4.- Asesorar a las empresas en la implantación de sistemas de gestión y capacitación de sus recursos humanos que faciliten mejorar el desempeño de individuos y equipos de trabajo.
- 5.- Ejecutar programas y proyectos especiales para los sectores productivos y egresados del sistema nacional de formación profesional.
- 6.- Operativizar las alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas tendentes a desarrollar actividades conjuntas en favor de mejorar los niveles de productividad y competitividad de los sectores productivos nacionales.

3.7.2 Organigrama Actual de Área:²⁸



²⁸ Fuente: Departamento de Recursos Humanos del INFOTEP.

**CAPÍTULO IV:
ESTUDIO DE CAMPO**

Capítulo IV: Estudio de Campo

4.1 Metodología de la Investigación

Con el objetivo de determinar la opinión de los empleados del INFOTEP, en relación a la efectividad de las acciones de capacitación a las que fueron enviados durante el año 2009, se realizó una investigación que en vista de la función que cumple se enmarca dentro de la clasificación de Investigación Concluyente-Descriptiva, ya que la misma describe de manera gráfica las características de los fenómenos de la población objeto de estudio y determina la frecuencia de las opiniones de dicha población.

La investigación se enmarca dentro de la clasificación de estudios primarios, ya que las fuentes de información fueron extraídas a través de la aplicación de una encuesta.

La naturaleza de la información del estudio de campo es de tipo cuantitativo.

4.2 Delimitación de Tiempo y Espacio

El instrumento de captura de datos se aplicó en la zona urbana de la ciudad de Santo Domingo y Santiago, específicamente a empleados de la Oficina Nacional del INFOTEP, Gerencia Regional Central y Gerencia Regional Norte, durante los días 16, 17 y 18 del mes de marzo del año 2010.

4.3 Instrumento de Captura de Datos.

El método de captura de datos fue la aplicación de una encuesta personal a través un cuestionario de 6 preguntas cerradas. (Ver anexo 3).

4.4 Tamaño de la Muestra

4.4.1 Población Objeto de Estudio:

El estudio fue dirigido a empleados de los grupos jerárquicos Directivos y/o Supervisores, Personal Técnico y/o Administrativo y Personal de Apoyo. Para determinar la población objeto se procedió a identificar a través de los datos suministrados por la Unidad de Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos del INFOTEP, aquellos servidores que durante el año 2009 fueron enviados a recibir algún tipo de capacitación.

4.4.2 Procedimiento para la Selección de la Población Objeto de Estudio:

Se delimitaron las zonas de estudio (Oficina Nacional y Gerencia Regional Central en la ciudad de Santo Domingo y Gerencia Regional Norte en la ciudad de Santiago).

El tipo de muestreo fue no probabilístico de conveniencia. Por recomendación del Asesor de este trabajo monográfico el Sr. José Santana, la encuesta fue aplicada a una muestra de 75 empleados.

4.5 Resultados del Estudio:

A continuación se presentan los resultados de cada una de las afirmaciones contenidas en la encuesta que se aplicó:

Afirmación No. 1:

Los contenidos de los programas de las capacitaciones a las que fui enviado(a) se enfocaron puntualmente en las necesidades relacionadas con mis funciones o mi desempeño en el trabajo.

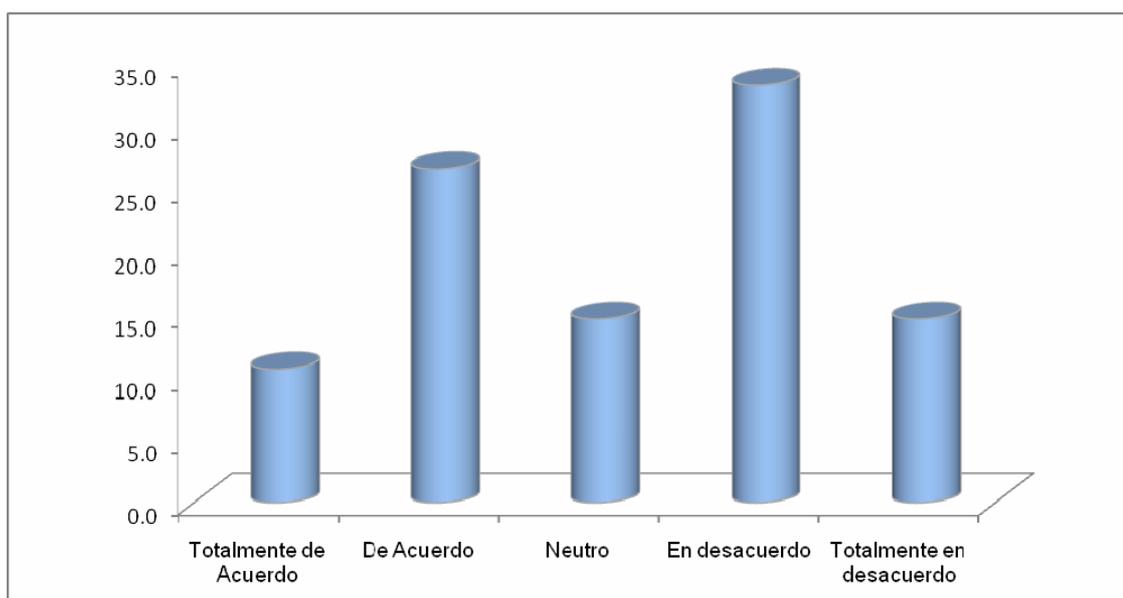
Tabla No. 1

Ponderación	3.1
Escala: 1 Totalmente de acuerdo... 5 Totalmente en desacuerdo	

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	8	10.7
De Acuerdo	20	26.7
Neutro	11	14.7
En desacuerdo	25	33.3
Totalmente en desacuerdo	11	14.7
Total	75	100.0

Fuente: Estudio de Campo

Base: 75



El 33.3% de los empleados a los que se les aplicó el cuestionario, manifestó estar en desacuerdo en relación a si los contenidos de los programas se enfocaron puntualmente en las necesidades relacionadas con sus funciones o su desempeño, el 26.7% dijo estar de acuerdo, el 14.7% se expresó totalmente en desacuerdo, otro 14.7% se mantuvo neutral y un 10.7% se expresó totalmente de acuerdo. (Ver tabla No. 1).

Afirmación No. 2:

La capacitación o capacitaciones a las que fui enviado(a) han contribuido a mejorar significativamente mi desempeño laboral.

Tabla No. 2

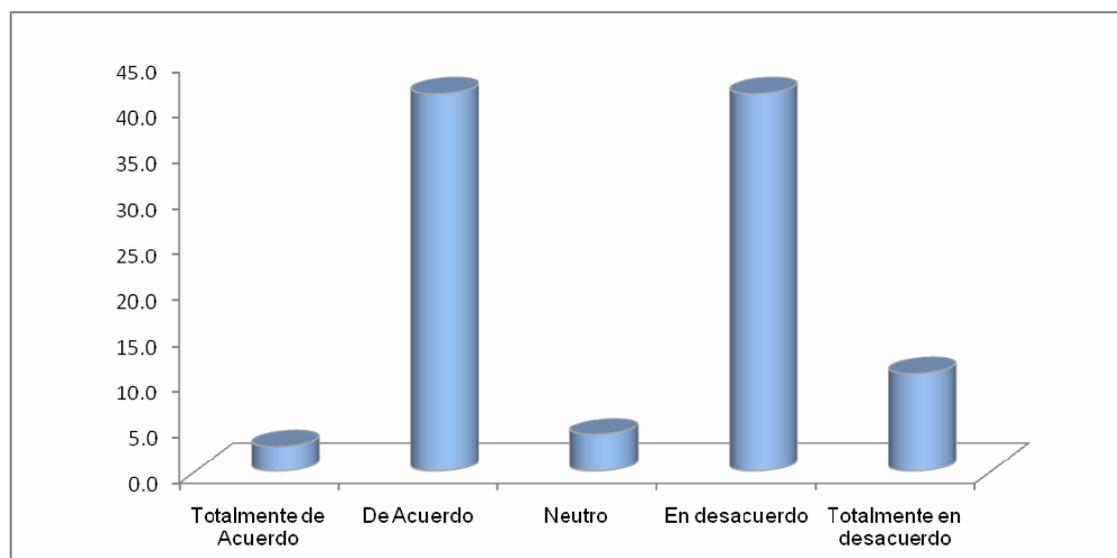
Ponderación 3.2

Escala: 1 Totalmente de acuerdo... 5 Totalmente en desacuerdo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	2.7
De Acuerdo	31	41.3
Neutro	3	4.0
En desacuerdo	31	41.3
Totalmente en desacuerdo	8	10.7
Total	75	100.0

Fuente: Estudio de Campo

Base: 75



De la muestra un 41.3% dijo estar de acuerdo con que la o las capacitaciones a las que han sido enviados han contribuido a mejorar significativamente su desempeño laboral, otro 41.3% se expresó en desacuerdo, un 10.7% estuvo totalmente en desacuerdo, mientras que un 2.7% estuvo totalmente de acuerdo. (Ver tabla No. 2).

Afirmación No. 3:

Los conocimientos adquiridos en la o las capacitaciones a las que fui enviado(a), los he aplicado en la ejecución de mis funciones.

Tabla No. 3

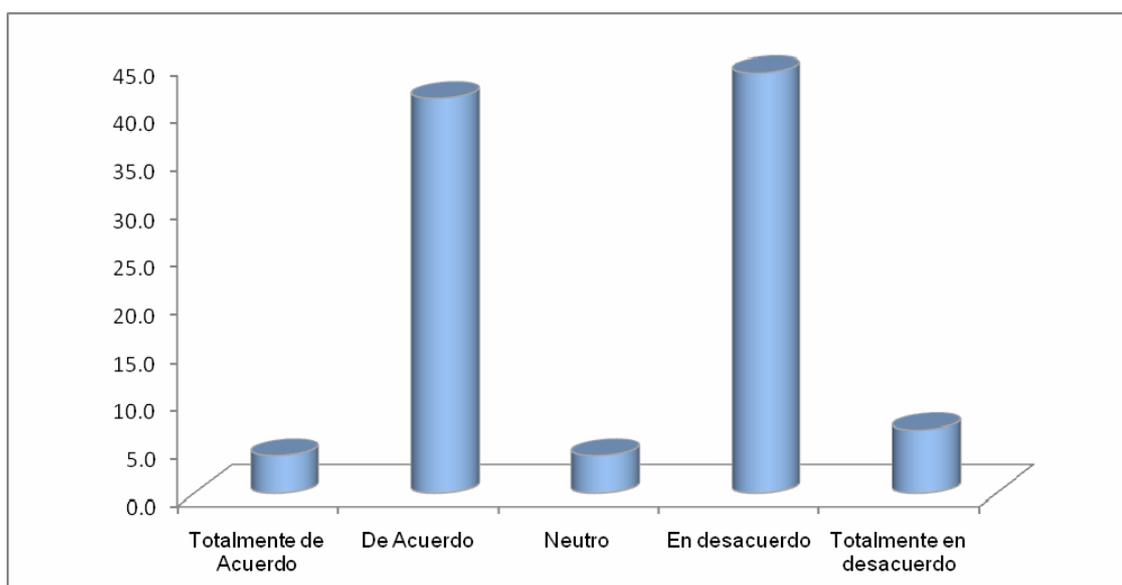
Ponderación	3.1
-------------	------------

Escala: 1 Totalmente de acuerdo... 5 Totalmente en desacuerdo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	4.0
De Acuerdo	31	41.3
Neutro	3	4.0
En desacuerdo	33	44.0
Totalmente en desacuerdo	5	6.7
Total	75	100.0

Fuente: Estudio de Campo

Base: 75



De los encuestados, el 44.0% manifestó estar en desacuerdo, en relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en la o las capacitaciones a las que fueron enviados(as), el 41.3% dijo estar de acuerdo, el 6.7% se expresó totalmente en desacuerdo, un 4.0% estuvo totalmente de acuerdo y otro 4.0% se mantuvo neutro. (Ver tabla No. 3).

Afirmación No. 4:

Las capacitaciones a las que fui convocado(a) han contribuido al logro de los objetivos de mi área y/o de la organización.

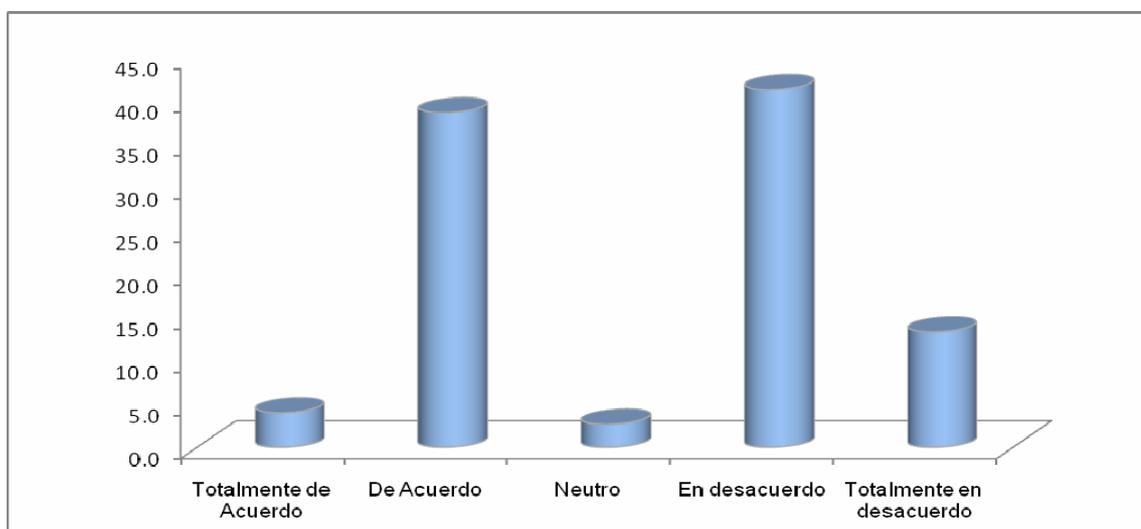
Tabla No. 4

Ponderación	3.2
--------------------	------------

Escala: 1 Totalmente de acuerdo... 5 Totalmente en desacuerdo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	4.0
De Acuerdo	29	38.7
Neutro	2	2.7
En desacuerdo	31	41.3
Totalmente en desacuerdo	10	13.3
Total	75	100.0

Fuente: Estudio de Campo
Base: 75



El 41.3% expresó estar en desacuerdo en relación a si las capacitaciones a las que fue convocado(a) han contribuido al logro de los objetivos de su área y/o de la organización, 38.7% manifestó estar de acuerdo, el 13.3% dijo estar totalmente en desacuerdo, un 4.0% dijo estar totalmente de acuerdo, mientras que un 2.7% se mantuvo neutro. (Ver tabla No. 4).

Afirmación No. 5:

La o las capacitaciones a las que fui enviado(a) han contribuido a mejorar el servicio que presto.

Tabla No. 5

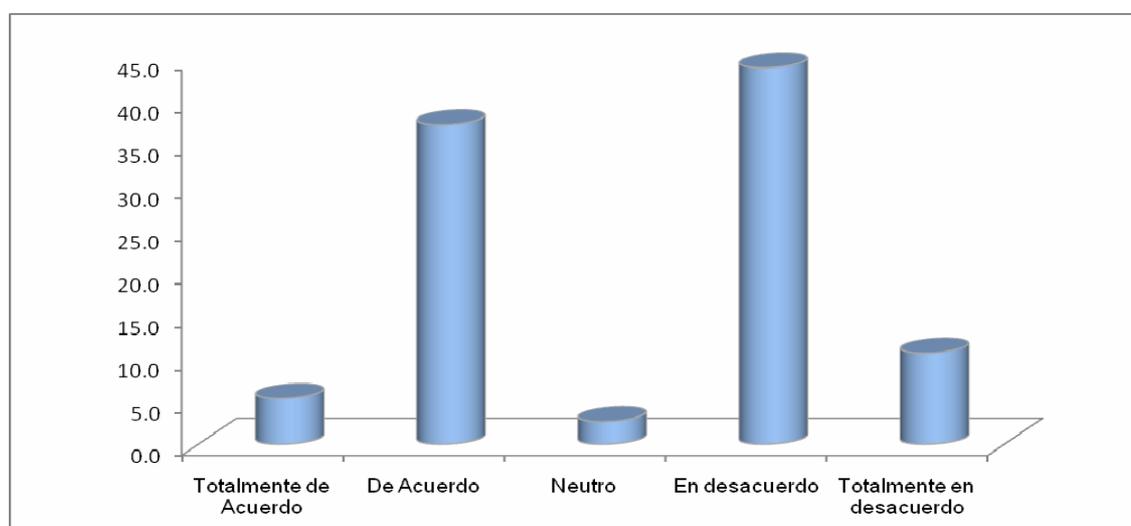
Ponderación **3.2**

Escala: 1 Totalmente de acuerdo... 5 Totalmente en desacuerdo

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	5.3
De Acuerdo	28	37.3
Neutro	2	2.7
En desacuerdo	33	44.0
Totalmente en desacuerdo	8	10.7
Total	75	100.0

Fuente: Estudio de Campo

Base: 75



De la muestra el 44.0% se manifestó en desacuerdo en relación a si la o las capacitaciones a las que habían sido enviados(as) han contribuido a mejorar el servicio que prestan, el 37.3% dijo estar de acuerdo, el 10.7% se expresó totalmente en desacuerdo, el 5.3% dijo estar totalmente de acuerdo y un 2.7% se mantuvo neutro. (Ver tabla No. 5).

Afirmación No. 6:

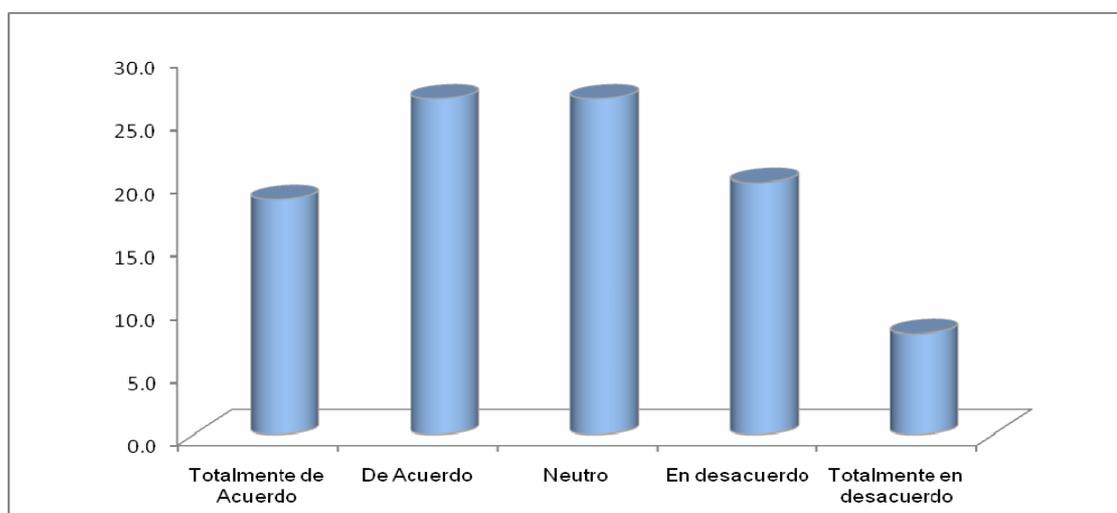
Considero que los cursos a los que fui convocado(a) representaron una inversión innecesaria por parte de la Institución.

Tabla No. 6

Ponderación	2.7
Escala: 1 Totalmente de acuerdo... 5 Totalmente en desacuerdo	

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	14	18.7
De Acuerdo	20	26.7
Neutro	20	26.7
En desacuerdo	15	20.0
Totalmente en desacuerdo	6	8.0
Total	75	100.0

Fuente: Estudio de Campo
Base: 75



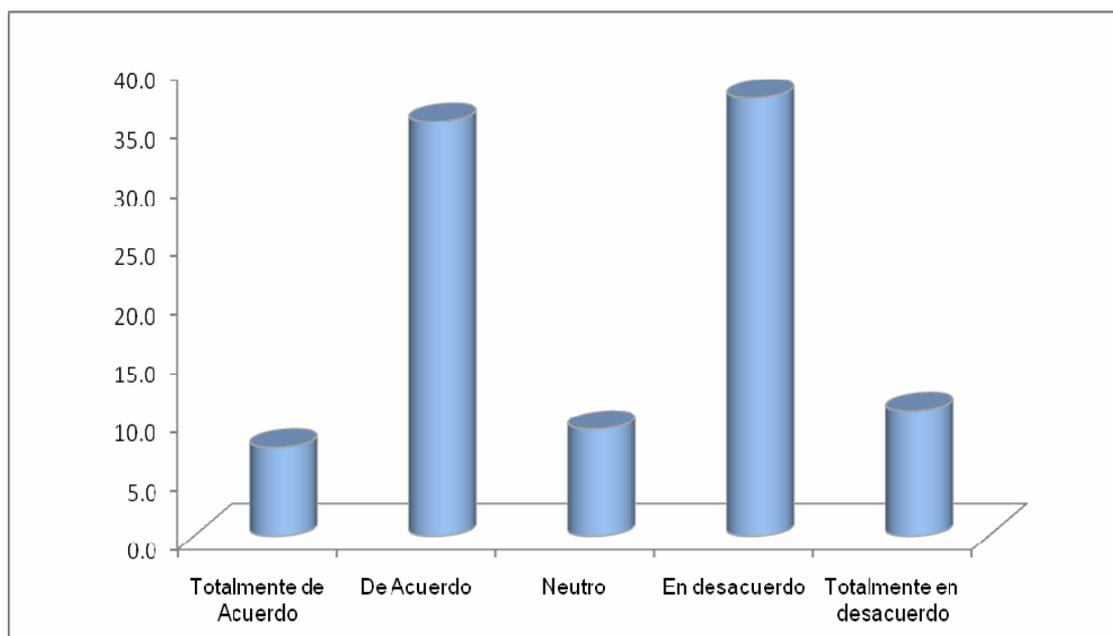
Un 26.7% se manifestó neutro en relación a si habían sido convocados a cursos que consideraban representaron una inversión innecesaria por parte de la institución, otro 26.7% dijo estar de acuerdo, el 20.0% expresó estar en desacuerdo, un 18.7% dijo estar totalmente de acuerdo y un 8.0% se manifestó totalmente en desacuerdo. (Ver tabla No. 6).

Resumen General de las Respuestas:

Tabla No. 7

Ponderación	3.1
Escala: 1 Totalmente de acuerdo... 5 Totalmente en desacuerdo	

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	34	7.6
De Acuerdo	159	35.3
Neutro	41	9.1
En desacuerdo	168	37.3
Totalmente en desacuerdo	48	10.7
Total	450	100.0



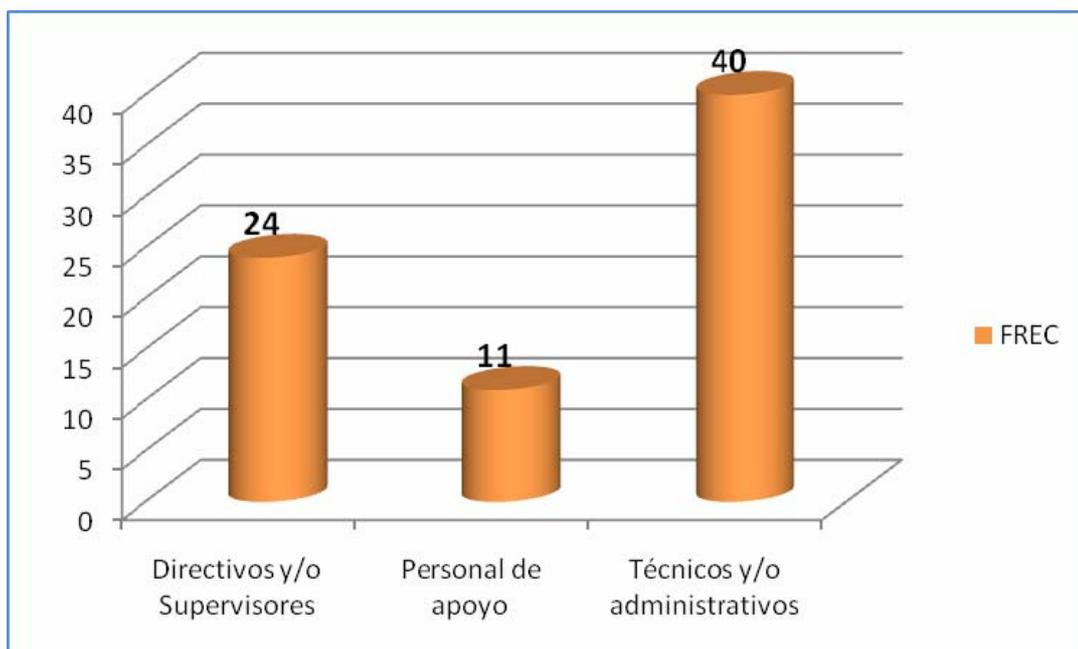
Del total de las respuestas dadas por los empleados a los que se les aplicó la encuesta, el 37.3% de estas fueron en desacuerdo, el 35.3% fueron de acuerdo, el 10.7% totalmente en desacuerdo, el 9.1% fue neutro y el 7.6% totalmente de acuerdo. (Ver tabla No. 7).

4.6 Resultados del Estudio Según Grupo Jerárquico.

Cantidad de encuestados por Grupo Jerárquico:

Tabla No. 8

GRUPO JERARQUICO	FREC
Directivos y/o Supervisores	24
Personal de apoyo	11
Técnicos y/o administrativos	40
Total	75



Afirmación No. 1

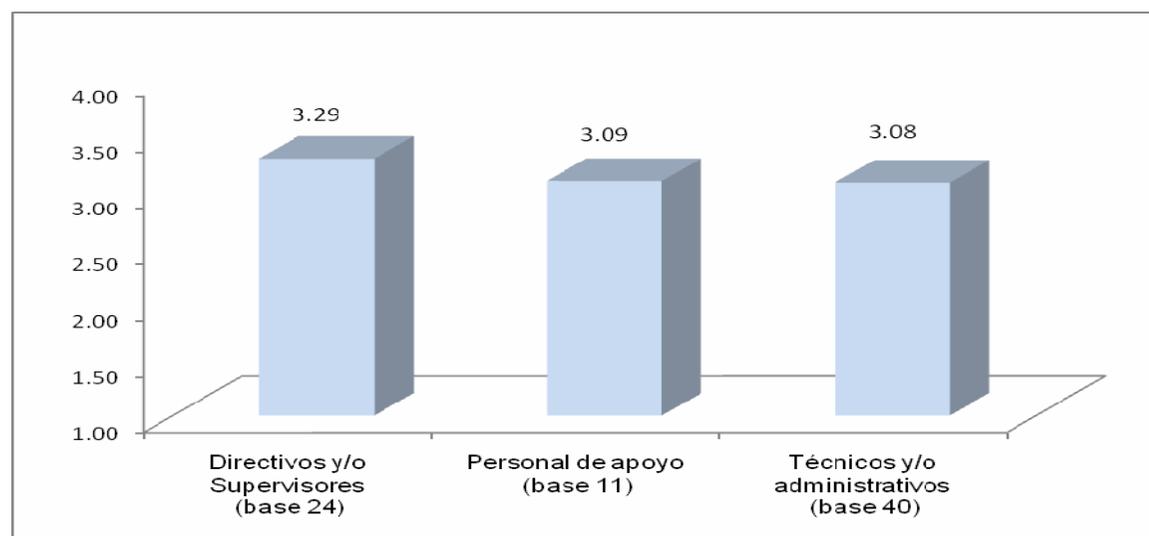
Los contenidos de los programas de las capacitaciones a las que fui enviado(a) se enfocaron puntualmente en las necesidades relacionadas con mis funciones o mi desempeño en el trabajo. (Según Grupo Jerárquico del personal en la Institución).

Tabla No. 9

RESPUESTA	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL		
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	PROM
Directivos y/o Supervisores (base 24)	3	12.5	5	20.8	3	12.5	8	33.3	5	20.8	24	32.0	3.29
Personal de apoyo (base 11)	0	0.0	5	45.5	1	9.1	4	36.4	1	9.1	11	14.7	3.09
Técnicos y/o administrativos (base 40)	5	12.5	10	25.0	7	17.5	13	32.5	5	12.5	40	53.3	3.08
Total	8	10.7	20	26.7	11	14.7	25	33.3	11	14.7	75	100.0	3.1

Fuente: Estudio de Campo

Gráfico de los Valores Ponderados por Grupo Jerárquico



De los Directivos y/o Supervisores encuestados el 33.3% manifestó estar en desacuerdo en relación a si los contenidos de los programas de capacitaciones a las que habían sido enviados(as) se enfocaron puntualmente en las necesidades relacionadas con sus funciones o su desempeño en el trabajo, un 20.8% expresó estar totalmente en desacuerdo, otro 20.8% se manifestó de acuerdo, un 12.5% estuvo totalmente de acuerdo y otro 12.5% se mantuvo neutro.

En el caso del Personal de Apoyo el 45.5% dijo estar de acuerdo, un 36.4% se manifestó en desacuerdo, un 9.1% expreso estar totalmente en desacuerdo y otro 9.1 se mantuvo neutral.

Para el personal técnico y/o administrativo el 32.5% se expresó en desacuerdo, el 25.0% dijo estar de acuerdo, el 17.5% se mantuvo neutro, un 12.5% totalmente en desacuerdo y otro 12.5% totalmente de acuerdo. (Ver tabla No. 9).

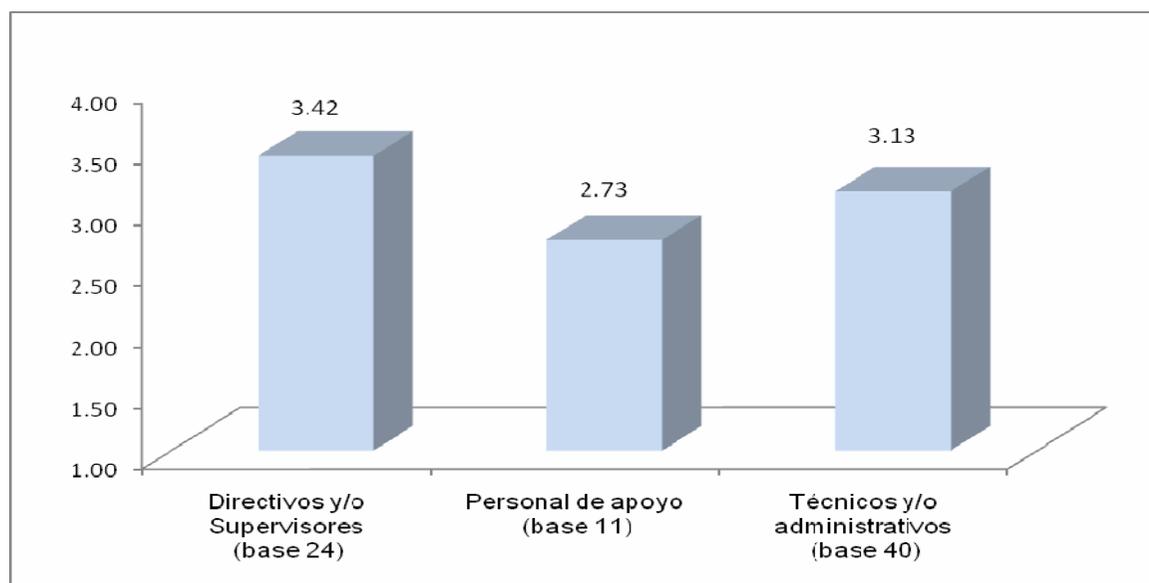
Afirmación No. 2:

La capacitación o capacitaciones a las que fui enviado(a) han contribuido a mejorar significativamente mi desempeño laboral. (Según Grupo Jerárquico del personal en la Institución).

Tabla No. 10

RESPUESTA	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL		
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	PROM
Directivos y/o Supervisores (base 24)	1	4.2	7	29.2	1	4.2	11	45.8	4	16.7	24	32.0	3.42
Personal de apoyo (base 11)	0	0.0	7	63.6	0	0.0	4	36.4	0	0.0	11	14.7	2.73
Técnicos y/o administrativos (base 40)	1	2.5	17	42.5	2	5.0	16	40.0	4	10.0	40	53.3	3.13
Total	2	2.7	31	41.3	3	4.0	31	41.3	8	10.7	75	100.0	3.2

Fuente: Estudio de Campo

Gráfico de los Valores Ponderados por Grupo Jerárquico

En relación a si la capacitación o capacitaciones a las que habían sido enviados(as) contribuyeron a mejorar significativamente su desempeño laboral, los directivos y/o supervisores se expresaron en desacuerdo en un 45.8%, de acuerdo en un 29.2%, totalmente en desacuerdo en un 16.7%, un 4.2% dijo estar totalmente de acuerdo y otro 4.2% se mantuvo neutral.

El personal de apoyo dijo estar de acuerdo en un 63.6% y en desacuerdo en un 36.4%.

Los técnicos y/o administrativos se expresaron de acuerdo en un 42.5%, en desacuerdo en un 40.0%, totalmente en desacuerdo en 10.0%, neutrales en 5.0% y totalmente de acuerdo en un 2.5%. (Ver tabla No. 10).

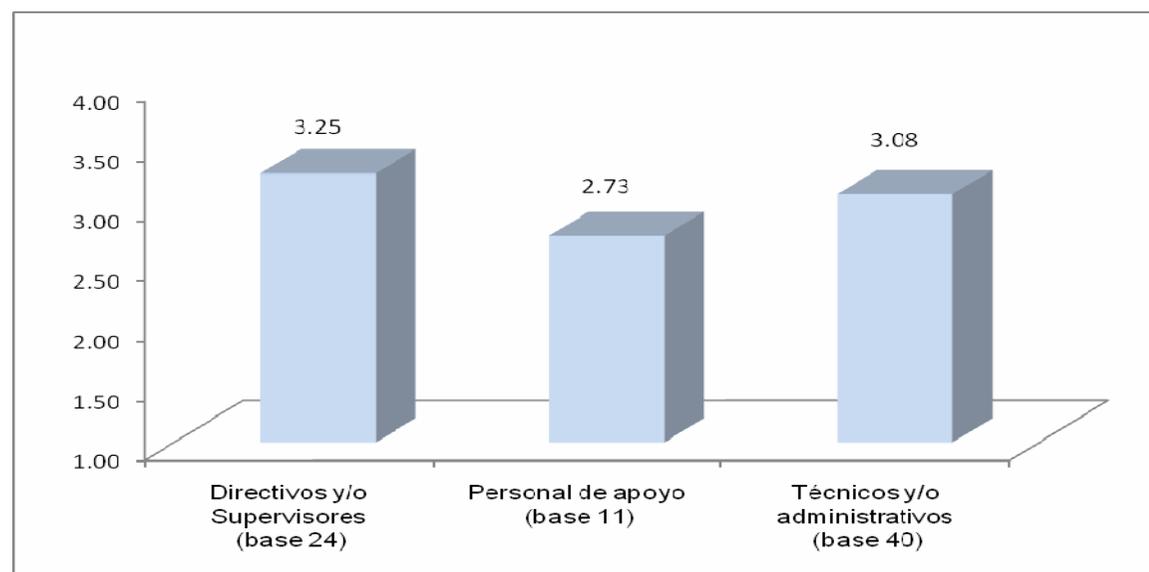
Afirmación No. 3:

Los conocimientos adquiridos en la o las capacitaciones a las que fui enviado(a), los he aplicado en la ejecución de mis funciones. (Según Grupo Jerárquico del personal en la Institución).

Tabla No. 11

RESPUESTA	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL		
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	PROM
Directivos y/o Supervisores (base 24)	2	8.3	7	29.2	0	0.0	13	54.2	2	8.3	24	32.0	3.25
Personal de apoyo (base 11)	0	0.0	7	63.6	0	0.0	4	36.4	0	0.0	11	14.7	2.73
Técnicos y/o administrativos (base 40)	1	2.5	17	42.5	3	7.5	16	40.0	3	7.5	40	53.3	3.08
Total	3	4.0	31	41.3	3	4.0	33	44.0	5	6.7	75	100.0	3.1

Fuente: Estudio de Campo

Gráfico de los Valores Ponderados por Grupo Jerárquico

Los directivos y/o supervisores expresaron estar en desacuerdo en un 54.2% en relación a si aplicaron en la ejecución de sus funciones los conocimientos adquiridos en la o las capacidades a las que fueron enviados(as), de acuerdo en un 29.2%, un 8.3% dijo estar totalmente de acuerdo y otro 8.3% dijo estar totalmente en desacuerdo.

El personal de apoyo estuvo de acuerdo en un 63.6% y en desacuerdo en un 36.4%.

El personal técnico y/o administrativo se manifestó de acuerdo en un 42.5%, en desacuerdo en un 40.0%, un 7.5% estuvo totalmente en desacuerdo, otro 7.5% se mantuvo neutral y 2.5% totalmente de acuerdo. (Ver tabla No. 11).

Afirmación No. 4:

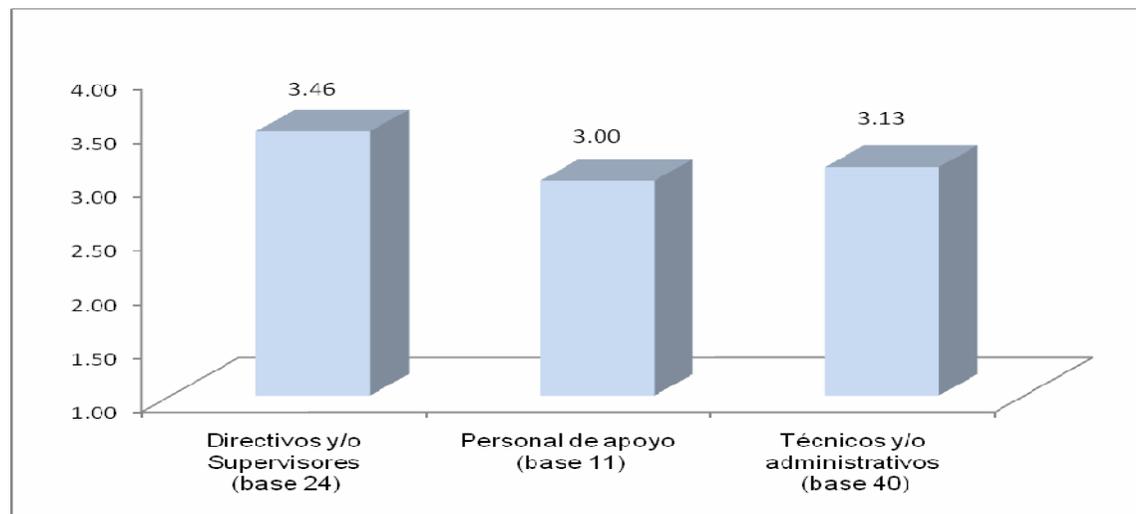
Las capacitaciones a las que fui convocado(a) han contribuido al logro de los objetivos de mi área y/o de la organización. (Según Grupo Jerárquico del personal en la Institución).

Tabla No. 12

RESPUESTA	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL		
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	PROM
Directivos y/o Supervisores (base 24)	1	4.2	7	29.2	0	0.0	12	50.0	4	16.7	24	32.0	3.46
Personal de apoyo (base 11)	0	0.0	6	54.5	0	0.0	4	36.4	1	9.1	11	14.7	3.00
Técnicos y/o administrativos (base 40)	2	5.0	16	40.0	2	5.0	15	37.5	5	12.5	40	53.3	3.13
Total	3	4.0	29	38.7	2	2.7	31	41.3	10	13.3	75	100.0	3.2

Fuente: Estudio de Campo

Gráfico de los Valores Ponderados por Grupo Jerárquico



Los directivos y/o supervisores se mostraron en desacuerdo en un 50.0% en relación a si las capacitaciones a las que fueron convocados(as) han contribuido al logro de los objetivos de su área y/o de la organización, un 29.2% dijo estar de acuerdo, 16.7% dijo estar totalmente en desacuerdo y un 4.2% dijo estar totalmente de acuerdo.

El personal de apoyo estuvo de acuerdo en un 54.5%, en desacuerdo en un 36.4% y totalmente en desacuerdo en un 9.1%.

Los técnicos y/o administrativos estuvieron de acuerdo en un 40.0%, en desacuerdo en un 37.5%, totalmente en desacuerdo en un 12.5%, un 5.0% dijo estar totalmente de acuerdo y otro 5.0% se mantuvo neutro. (Ver tabla No. 12).

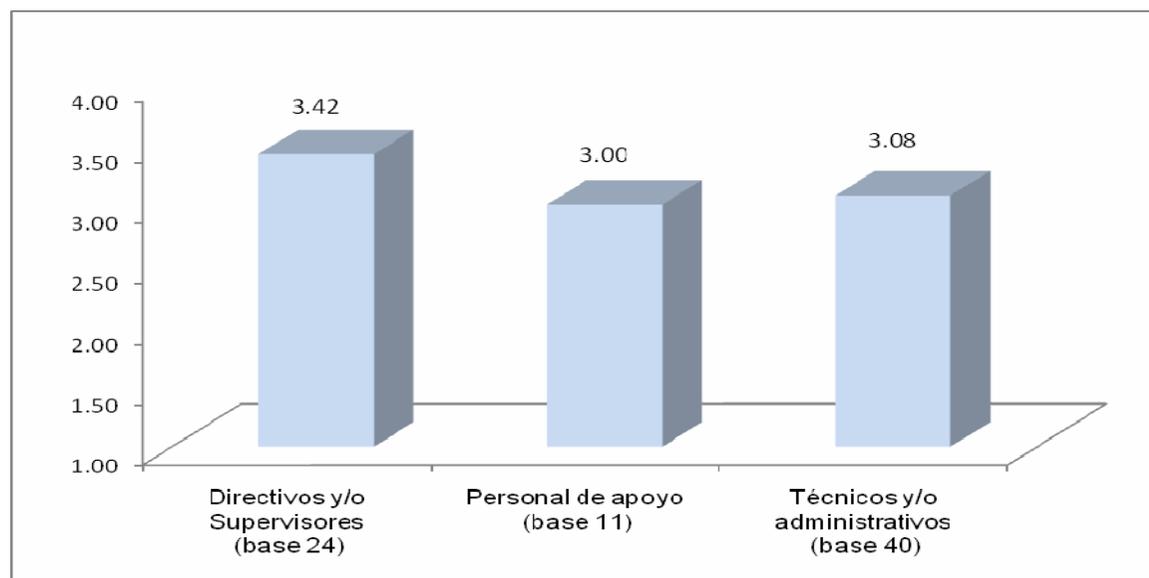
Afirmación No. 5:

La o las capacitaciones a las que fui enviado(a) han contribuido a mejorar el servicio que presto. (Según Grupo Jerárquico del personal en la Institución).

Tabla No. 13

RESPUESTA	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL		
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	PROM
Directivos y/o Supervisores (base 24)	2	8.3	6	25.0	0	0.0	12	50.0	4	16.7	24	32.0	3.42
Personal de apoyo (base 11)	0	0.0	6	54.5	0	0.0	4	36.4	1	9.1	11	14.7	3.00
Técnicos y/o administrativos (base 40)	2	5.0	16	40.0	2	5.0	17	42.5	3	7.5	40	53.3	3.08
Total	4	5.3	28	37.3	2	2.7	33	44.0	8	10.7	75	100.0	3.2

Fuente: Estudio de Campo

Gráfico de los Valores Ponderados por Grupo Jerárquico

En relación a si la o las capacitaciones a las que habían sido enviados(as) han contribuido a mejorar el servicio que prestan, los directivos y/o supervisores manifestaron estar en desacuerdo en un 50.0%, de acuerdo en un 25.0%, totalmente en desacuerdo en un 16.7% y totalmente de acuerdo en un 8.3%.

El personal de apoyo estuvo de acuerdo en un 54.5%, en desacuerdo en un 36.4% y totalmente en desacuerdo en un 9.1%.

El personal técnico y/o administrativo se manifestó en desacuerdo en un 42.5%, de acuerdo en un 40%, totalmente en desacuerdo en un 7.5%, un 5.0% estuvo totalmente de acuerdo y otro 5.0% se mantuvo neutral. (Ver tabla No. 13).

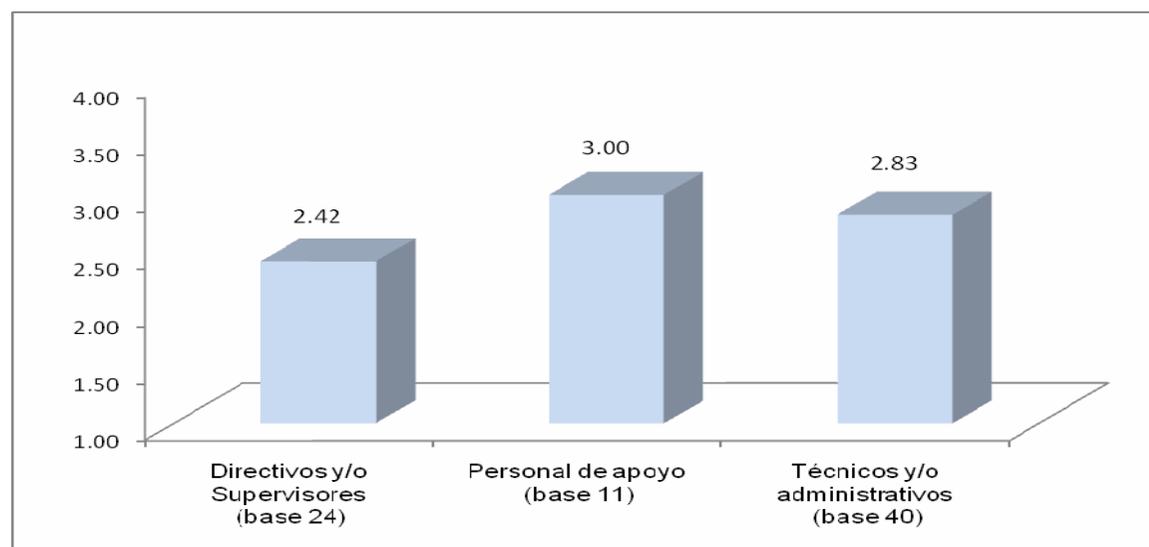
Afirmación No. 6:

Considero que los cursos a los que fui convocado(a) representaron una inversión innecesaria por parte de la Institución. (Según Grupo Jerárquico del Personal en la Institución).

Tabla No. 14

RESPUESTA	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL		
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	PROM
Directivos y/o Supervisores (base 24)	6	25.0	8	33.3	5	20.8	4	16.7	1	4.2	24	32.0	2.42
Personal de apoyo (base 11)	1	9.1	3	27.3	3	27.3	3	27.3	1	9.1	11	14.7	3.00
Técnicos y/o administrativos (base 40)	7	17.5	9	22.5	12	30.0	8	20.0	4	10.0	40	53.3	2.83
Total	14	18.7	20	26.7	20	26.7	15	20.0	6	8.0	75	100.0	2.7

Fuente: Estudio de Campo

Gráfico de los Valores Ponderados por Grupo Jerárquico

Los directivos y/o supervisores manifestaron estar de acuerdo en un 33.3% en relación a haber sido convocados a cursos que consideran que representaron una inversión innecesaria por parte de la institución, un 20.8% se mantuvo neutro, un 25.0 estuvo totalmente de acuerdo, un 16.7% estuvo en desacuerdo y un 4.2% totalmente en desacuerdo.

En el caso del personal de apoyo el 27.3% estuvo en desacuerdo, otro 27.3% se mantuvo neutral, otro 27.3% estuvo de acuerdo, un 9.1% estuvo totalmente de acuerdo y otro 9.1% estuvo totalmente en desacuerdo.

Los técnicos y/o administrativos se mantuvieron neutros en un 30.0%, el 22.5% estuvo de acuerdo, el 20.0% estuvo en desacuerdo, el 17.5% totalmente de acuerdo y el 10.0 totalmente en desacuerdo. (Ver tabla No. 14).

Resumen General de las Respuestas:

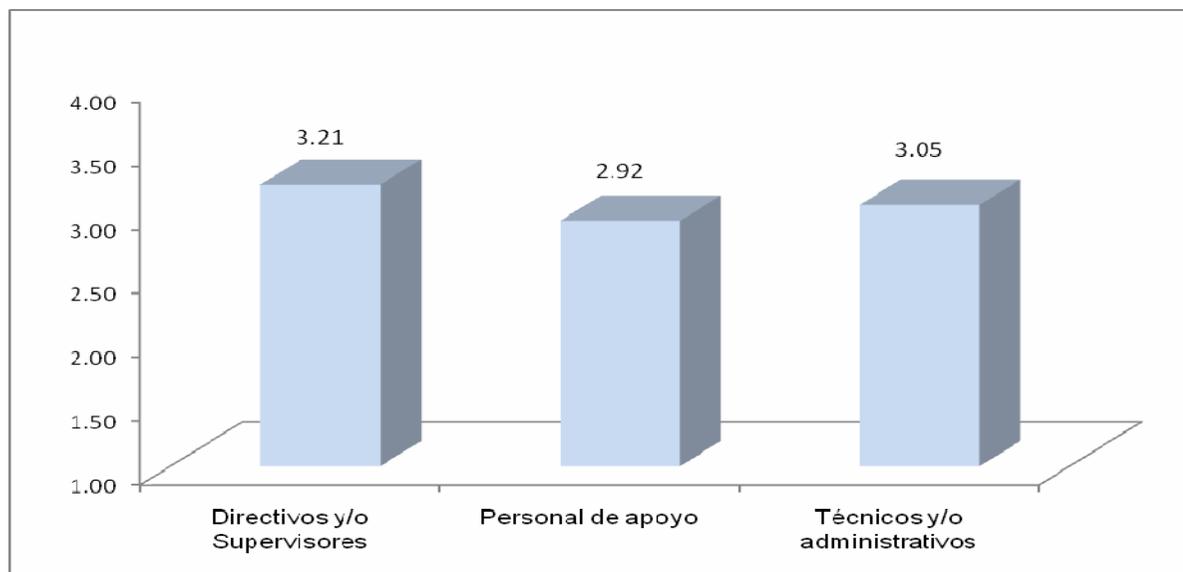
Tabla No. 15

Resumen General según Grupo Jerárquico del Personal en la Institución.

RESPUESTA	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Neutro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		TOTAL		
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	PROM
Directivos y/o Supervisores	15	10.4	40	27.8	9	6.3	60	41.7	20	13.9	144	32.0	3.21
Personal de apoyo	1	1.5	34	51.5	4	6.1	23	34.8	4	6.1	66	14.7	2.92
Técnicos y/o administrativos	18	7.5	85	35.4	28	11.7	85	35.4	24	10.0	240	53.3	3.05
Total	34	7.6	159	35.3	41	9.1	168	37.3	48	10.7	450	100.0	3.1

Fuente: Estudio de Campo

Gráfico de los Valores Ponderados por Grupo Jerárquico



Del total de las respuestas dadas por los directivos y/o supervisores a los que se les aplicó la encuesta, el 41.7% de estas fueron en desacuerdo, el 27.8% fueron de acuerdo, el 13.9% totalmente en desacuerdo, el 10.4% totalmente de acuerdo y el 6.3% fue neutral.

Las respuestas del personal de apoyo fueron en un 51.5% de acuerdo, en desacuerdo en un 34.8%, totalmente en desacuerdo en un 6.1%, neutro también en un 6.1% y totalmente de acuerdo en un 1.5%. Las respuestas de los técnicos y/o administrativos fueron en desacuerdo en un 35.4%, de acuerdo también en un 35.4%, neutro en un 11.7%, totalmente en desacuerdo en un 10.0% y totalmente de acuerdo en un 7.5%. (Ver Resumen General de las Respuestas).

4.7 Análisis del Estudio:

El estudio revela la existencia de una percepción no muy favorable sobre la efectividad de las capacitaciones, ya que como se pudo observar en la tabla No. 1 el 33.3% considera que los programas de las capacitaciones a las que asistieron no se enfocaron puntualmente en las necesidades relacionadas con sus funciones o su desempeño laboral, así mismo en la tabla No. 2, el 41.3% de los encuestados expresó estar en desacuerdo en relación a la contribución significativa de las capacitaciones en su desempeño laboral y un 10.7% hizo un mayor énfasis al expresarse en total desacuerdo en este mismo aspecto.

Este mismo comportamiento se puede apreciar en la Tabla No. 4, donde el 41.3% de los encuestados considera que las capacitaciones a las que fueron convocados no han contribuido significativamente al logro de los objetivos de su área y/o de la organización, y en la Tabla No. 5, donde el 44.0% expresó que las capacitaciones a las que fueron enviados durante el 2009 no han contribuido a mejorar el servicio que prestan.

Esta percepción se ve marcada en los grupos jerárquicos de directivos y/o supervisores y personal técnico y/o administrativo, donde según se muestra el tabla No. 13, el 50.0% y 42.5% respectivamente, consideran que las capacitaciones a las que fueron enviados no han contribuido significativamente a mejorar el servicio que prestan, mientras que en el caso del personal de apoyo (nivel con menor grado complejidad en las funciones que ejecutan) el 54.5% considera que las capacitaciones a las que fueron enviados han contribuido positivamente tanto al desempeño de su trabajo como al institucional.

Existen opiniones encontradas pues un gran porcentaje posee una opinión favorable en relación a las acciones de capacitación a las que fueron convocados durante el 2009, esto se puede visualizar en la Tabla No. 1 donde el 10.7 % y 26.7% manifestaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en relación a que los contenidos de los programas de las capacitaciones si estuvieron enfocados en las necesidades relaciones con sus funciones o su desempeño en el trabajo.

Por otra parte en la Tabla No. 2, el 41.3% considera que las capacitaciones a las que fueron enviados contribuyeron a mejorar significativamente su desempeño laboral, y en la Tabla No. 3 se observa que otro 41.3% opina haber aplicado los conocimientos adquiridos en las capacitaciones recibidas. En la Tabla No. 4 el 4.0% y 38.7% dijo estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, en relación a que las capacitaciones a las que fueron convocados han contribuido al logro de los objetivos de su área y/o de la organización.

A pesar de estas opiniones favorables, los resultados indican la necesidad de que se desarrollen mecanismos que garanticen un mayor grado de eficacia de las capacitaciones que se ejecuten.

**CAPÍTULO V:
IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DE
LAS COMPETENCIAS Y NORMAS
DE COMPETENCIAS DEL ÁREA DE
SERVICIOS DE APOYO A LA
PRODUCTIVIDAD**

Capítulo V: Identificación y Definición de las Competencias y Normas de Competencias del Área de Servicios de Apoyo a la Productividad

5.1 Conformación del Grupo de Expertos:

La definición de las competencias laborales requiere de la participación de los trabajadores que conocen plenamente las áreas que se van a analizar y las funciones que se ejecutan.

Las competencias se construyen a partir de un grupo integrado por personas conocedoras del contexto del proceso en general y del área ocupacional bajo estudio, en particular. Estas se estructuran en un grupo técnico que trabaja periódicamente hasta concluir el mapa funcional y validarlo en la empresa.

Las personas seleccionadas para identificar y definir las competencias, deben recibir capacitación, así como material de apoyo que les permita conocer a profundidad y adiestrarse en el desarrollo del análisis funcional.

Para llevar a cabo todo el proceso, es preferible que se cuente con un experto que se encargue de la coordinación de los trabajos y de la capacitación del equipo seleccionado de la empresa.

Para la identificación y definición de las competencias del Área de Servicios de Apoyo a la Productividad del INFOTEP, se conformó un equipo integrado por un personal con conocimiento y experiencia en el área funcional, se incluyeron técnicos que habían evidenciado un desempeño de nivel superior en el desempeño de sus funciones. Se contó también con un consultor experto quien tuvo la responsabilidad de capacitar al equipo y de guiar todo el proceso de definición del mapa funcional y de las normas de competencias laborales.

Un miembro del Departamento de Recursos Humanos formado en el tema de competencias laborales, fungió como coordinador del proceso, quien estuvo presente durante todas las etapas del mismo y estuvo a cargo de realizar las convocatorias a las jornadas de trabajo y de toda la logística para la ejecución

de las mismas, facilitar algunas de las sesiones, interactuar con el consultor e informar a las autoridades sobre los avances.

Miembros del equipo para la identificación y definición de las competencias:

- Consultor externo.
- Enc. Departamento de Servicios de Apoyo a la Productividad Gerencia Regional Central.
- Enc. Departamento de Servicios de Apoyo a la Productividad Gerencia Regional Norte.
- Coordinadores de Asesoría y Asistencia Técnica de la Gerencia Regional Central y Gerencia Regional Norte.
- Coordinadores de Capacitación en Empresas de las Gerencia Regional Central y Gerencia Regional Norte.
- 2 Asesores empresariales de la Gerencia Regional Central, 2 de la Gerencia Regional Norte, 1 de la Gerencia Regional Este y 1 de la Gerencia Regional Sur.
- Enc. Unidad de Desarrollo y Evaluación Recursos Humanos.
- Un relator.



Grupo de expertos para la identificación y definición de las competencias del Área de Servicios de Apoyo a la Productividad.

5.2 Desarrollo del Mapa Funcional:

5.2.1 Definición del Propósito Clave:

El primer paso para desarrollar el Mapa Funcional es la definición del Propósito Clave del Área de Servicios de Apoyo a la Productividad, este propósito debe estar alineado a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Institución, ya que el objetivo es definir competencias que aseguren un desempeño extraordinario a los fines de cumplir de manera eficaz con el logro de dicha Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

El propósito clave debe expresar el fin del área no los medios para lograr dicho fin. Se redacta siguiendo la regla de iniciar con un Verbo, luego el Objeto sobre el que se aplica la acción del verbo y finalmente, una Condición.

Para definir este propósito se formaron equipos de trabajo dentro del taller, cada equipo presentó una propuesta, que luego fueron consensuadas, tomándose de cada una los elementos que el grupo consideró más acertados. El relator se encargó de digitar las ideas acordadas por los equipos, las cuales simultáneamente eran presentadas al grupo con la ayuda de un proyector de multimedia.

El Propósito Clave definido fue el siguiente:

“Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas mediante el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mismas”.

5.2.2 Definición de las Funciones Principales:

Luego de establecido el Propósito Clave se continuó con la definición de las Funciones Principales del Área, este es el primer desagregado del Mapa Funcional, dichas funciones deben cumplir con la premisa de ayudar al logro del Propósito Clave.

A los fines de facilitar la definición de estas funciones se identificaron primero los servicios principales que ofrece el área, y luego se tradujeron al lenguaje de funciones siguiendo la regla de **Verbo, Objeto y Condición**.

Para realizar los desagregados del Mapa es útil hacerse la pregunta, ¿Qué debe suceder para que el Propósito Clave o Función anterior se cumpla?, con esto se asegura que las funciones que se definan sean realmente las necesarias para alcanzar el nivel anterior.

También se debe tomar en cuenta que no se trata de definir un procedimiento, ni tareas, sino funciones que en sí misma produzcan un resultado, cada función cumple con un propósito mutuamente excluyente por lo que una función debe aparecer sólo una vez en el mapa.

Para la definición de las funciones principales al igual que con el propósito clave se contó con la orientación y guía del consultor-facilitador, en esta etapa también se conformaron equipos de trabajo, y luego se realizó el consenso de las propuestas.

Un punto importante a destacar, es que el Mapa Funcional no fue elaborado definiendo las funciones en base a la forma en que actualmente el Área de Servicios de Apoyo a la Productividad realiza su trabajo ni a las estrategias que en estos momentos ofrece a las empresas, sino que las competencias se identificaron y definieron pensando en mejorar la manera en que el servicio es brindado, es decir, competencias más adaptadas a la demanda de los sectores productivos, que en algunos casos difieren de las que actualmente poseen los empleados de dicha área. Esto debido a que el INFOTEP a través de esta instancia debe dar respuesta a las necesidades de dichos sectores, por lo que este servicio debe renovarse de manera continua según los cambios y nuevas estrategias emergentes.

El objetivo es dar un repunte al servicio de apoyo a la productividad que se brinda a las empresas, definiendo competencias en las principales áreas de asesorías especializadas que son requeridas por estas.

Las funciones principales identificadas fueron las siguientes:

- 1. Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.**
- 2. Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el proceso de gestión de la calidad en la producción de bienes y/o servicios.**
- 3. Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el mejoramiento de la gestión económica – financiera.**
- 4. Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas mediante la gestión de los Servicios de Apoyo a la Productividad y Competitividad acorde a los procedimientos, normas y guías establecidos.**

5.2.3 Definición de las Subfunciones:

El equipo definió las subfunciones de cada función principal planteándose la pregunta, **¿qué hay que hacer para que la función principal se lleve a cabo?**, de manera que cada subfunción definida contribuye al logro de la función principal. También se aseguró de seguir la regla verbo, objeto y condición, expuesta en el capítulo II. Estas subfunciones se presentarán a continuación en el Mapa Funcional definitivo.

Es importante que en la definición de las competencias laborales no se omita la redacción de **la condición**, pues esta establece y delimita los criterios con que dicha competencia debe ser ejecutada, permitiendo así la evaluación de la misma.

5.2.4 Mapa Funcional del Área de Servicios de Apoyo a la Productividad.

Al finalizar el ejercicio quedó constituido el mapa funcional del Área de Servicios de Apoyo a la Productividad, el cual contiene las competencias que dicha área debería poseer o desarrollar para obtener un desempeño extraordinario acorde a los objetivos estratégicos de la Institución. Dicho mapa quedó establecido con dos niveles de desagregación, el cual se presenta a continuación:

MAPA DE COMPETENCIAS AREA DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD

PROPOSITO PRINCIPAL	SERVICIOS	FUNCIONES PRINCIPALES	SUBFUNCIONES
<p>Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas, mediante el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mismas.</p>	<p>1. Asesoría y Asistencia Técnica.</p>	<p>1. Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia de su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.</p>	<p>1.1 Aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas en gestión estratégica y desarrollo organizacional acorde los requerimientos de la empresa.</p>
			<p>1.2 Asistir a la empresa en la aplicación de herramientas de intervención en definición y alineamiento estratégico de acuerdo a su requerimiento de posicionamiento y/o ventajas competitivas de la organización.</p>
			<p>1.3 Asistir a la empresa en la aplicación de herramientas de intervención en administración estratégica asegurando su alineamiento y consistencia.</p>
			<p>1.4 Asistir a la empresa en la implementación del diseño y/o rediseño de procesos acorde a las oportunidades de mejoras identificadas.</p>
			<p>1.5 Asesorar en la implementación de estrategias de arreglos funcionales y estructurales acorde a los objetivos y procesos de la organización.</p>
			<p>1.6 Asesorar en la implementación de estrategias de gestión humana acorde al área o dimensión del desempeño a mejorar.</p>

Continuación Mapa de Competencias.

PROPOSITO PRINCIPAL	SERVICIOS	FUNCIONES PRINCIPALES	SUBFUNCIONES
<p>Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas, mediante el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mismas.</p>	<p>1. Asesoría y Asistencia Técnica.</p>		<p>1.7 Diseñar e implementar acciones de capacitación y desarrollo acorde a los requerimientos del ámbito de la asesoría.</p>
			<p>1.8 Gestionar el proceso de asesoría y/o capacitación orientado al mejoramiento del alineamiento estratégico y el desarrollo organizacional.</p>
			<p>1.9 Manejar estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el alineamiento estratégico y el desarrollo organizacional.</p>
		<p>2. Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el proceso de gestión de calidad en la producción de bienes y/o servicios.</p>	<p>2.1 Aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas en gestión de calidad y operaciones.</p>
			<p>2.2 Asistir a la empresa en la aplicación de herramientas de intervención para la documentación y/o la estandarización de los procesos productivos, acorde a los requerimientos de la empresa.</p>
			<p>2.3 Asistir a la empresa en el rediseño de procesos acorde a las oportunidades de mejoras identificadas.</p>
			<p>2.4 Asesorar a la empresa en la implementación de estrategias de aseguramiento de la calidad, acorde a los estándares requeridos.</p>
<p>2.5 Asesorar a la empresa en la implementación de sistemas de certificación de calidad.</p>			

Continuación Mapa de Competencias

PROPOSITO PRINCIPAL	SERVICIOS	FUNCIONES PRINCIPALES	SUBFUNCIONES
<p>Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas, mediante el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mismas.</p>	<p>1. Asesoría y Asistencia Técnica.</p>		<p>2.6 Asistir a la empresa en la aplicación de sistemas de seguridad industrial y salud ocupacional acorde a los parámetros y normativas establecidas.</p>
		<p>2.7 Gestionar el proceso de asesoría y/o capacitación orientado al mejoramiento de la calidad y las operaciones.</p>	
		<p>3. Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el mejoramiento de la gestión económica – financiera.</p>	<p>3.1 Aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas de gestión económica-financiera.</p>
			<p>3.2 Asistir a la empresa en la realización de estudios de factibilidad y planes de negocios.</p>
			<p>3.3 Asistir a la empresa en la identificación de oportunidades de inversión e ideas de negocios.</p>
			<p>3.4 Asistir a la empresa en la gestión contable.</p>
			<p>3.5 Asistir a la empresa para la toma de decisiones administrativas, operativas y financieras.</p>
			<p>3.6 Gestionar acciones de capacitación para el manejo económico financiero.</p>

Continuación Mapa de Competencias

PROPOSITO PRINCIPAL	SERVICIOS	FUNCIONES PRINCIPALES	SUBFUNCIONES
<p>Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas, mediante el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mismas.</p>	<p>1. Asesoría y Asistencia Técnica.</p>	<p>4. Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas mediante la gestión de los Servicios de Apoyo a la Productividad y Competitividad acorde a los procedimientos, normas y guías establecidos.</p>	<p>4.1 Planificar el servicio de apoyo a la productividad y competitividad, acorde a los requerimientos institucionales y la demanda de las empresas.</p>
			<p>4.2 Coordinar la Implementación de proyectos, programas, acuerdos y/o estrategias especiales de apoyo a la productividad y competitividad de las empresas, acorde a los requerimientos y demanda del mercado.</p>

Nota: Las subfunciones de la función principal No. 3, quedaron redactadas sin la condición de ejecución, debido a que el equipo no contaba con el expertise necesario en relación a la gestión económica-financiera. Quedó pendiente la conclusión de las mismas con la ayuda de un experto en dicha área.

El hecho de que se haya definido el Mapa Funcional con la visión de mejorar las funciones actuales del área, y pensando en las necesidades y requerimientos de los sectores productivos, dio como resultado que el área de servicios de apoyo a la productividad diera un giro en su estructura.

Según las competencias definidas se pudo deducir claramente que en lugar de los tipos de asesores que actualmente se poseen, se requerían de asesores especializados en las áreas de **Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional**, en **Gestión de la Calidad y Operaciones** y **Gestión Económica-Financiera**, así como, de un **Encargado del área** que ejecutará las funciones de planificación y coordinación del servicio. La propuesta para la nueva estructura se estableció de la siguiente manera:



5.2.5 Mapas de Competencias por Puestos.

A continuación se presentan los mapas de competencias de los cargos de Encargado del Área de Servicios de Apoyo a la Productividad, Asesor en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional, Asesor en Gestión de la Calidad y Operaciones y Asesor en Gestión Económica Financiera con las competencias extraídas del mapa funcional que le corresponden. Cabe destacar que las Funciones Principales se convirtieron en los propósitos estratégicos de dichos puestos y las subfunciones en sus desempeños

productivos. En el caso del Encargado del área le fueron agregadas algunas competencias de gestión que no aparecen en el mapa funcional.

5.2.5.1 Mapa de Competencias del Encargado de Servicios de Apoyo a la Productividad:

ENCARGADO DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
PROPÓSITO ESTRATEGICO	DESEMPEÑOS PRODUCTIVOS
Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas mediante la gestión de los Servicios de Apoyo a la Productividad y Competitividad acorde a los procedimientos, normas y guías establecidos.	1. Planificar el servicio de apoyo a la productividad y competitividad, acorde a los requerimientos institucionales y la demanda de las empresas.
	2. Coordinar la Implementación de proyectos y/o estrategias de apoyo a la productividad y competitividad de las empresas, acorde a los requerimientos y demanda del mercado.
	3. Evaluar el desempeño laboral del personal bajo su dependencia según el procedimiento establecido.
	4. Participar en la elaboración de normas y procedimientos que faciliten el proceso del Departamento de Servicios de Apoyo a la Productividad.
	5. Realizar inducción al puesto del personal de nuevo ingreso al área de Servicios de Apoyo a la Productividad según los procedimientos establecidos.

5.2.5.2 Mapa de Competencias del Asesor en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional

ASESOR EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
PROPOSITO ESTRATEGICO	DESEMPEÑOS PRODUCTIVOS
Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.	1. Aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas en gestión estratégica y desarrollo organizacional acorde a los requerimientos de la empresa.
	2. Asistir a la empresa en la aplicación de herramientas de intervención en definición y alineamiento estratégico de acuerdo a su requerimiento de posicionamiento y/o ventajas competitivas de la organización.
	3. Asistir a la empresa en la aplicación de herramientas de intervención en administración estratégica asegurando su alineamiento y consistencia.
	4. Asistir a la empresa en la implementación del diseño y/o rediseño de procesos acorde a las oportunidades de mejoras identificadas.
	5. Asesorar en la implementación de estrategias de arreglos funcionales y estructurales acorde a los objetivos y procesos de la organización.
	6. Asesorar en la implementación de estrategias de gestión humana acorde al área o dimensión del desempeño a mejorar
	7. Diseñar e implementar acciones de capacitación y desarrollo acorde a requerimientos del ámbito de la asesoría.
	8. Gestionar el proceso de asesoría y/o capacitación orientado al mejoramiento del alineamiento estratégico y el desarrollo organizacional.
	9. Manejar estrategias de Gestión del Cambio orientadas a favorecer el alineamiento estratégico y el desarrollo organizacional.

5.2.5.3 Mapa de Competencias del Asesor en Gestión de la Calidad y Operaciones.

ASESOR EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y OPERACIONES	
PROPOSITO ESTRATEGICO	DESEMPEÑOS PRODUCTIVOS
Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el proceso de gestión de calidad en la producción de bienes y/o servicios.	1. Aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas en gestión de Calidad y Operaciones.
	2. Asistir a la empresa en la aplicación de herramientas de intervención para la documentación y/o la estandarización de los procesos productivos, acorde a los requerimientos de la empresa.
	3. Asistir a la empresa en el rediseño de procesos acorde a las oportunidades de mejoras identificadas.
	4. Asesorar a la empresa en la implementación de estrategias de aseguramiento de la calidad, acorde a los estándares requeridos.
	5. Asesorar a la empresa en la implementación de sistemas de certificación de calidad.
	6. Asistir a la empresa en la aplicación de sistemas de seguridad industrial y salud ocupacional acorde a los parámetros y normativas establecidas.
	7. Gestionar el proceso de asesoría y/o capacitación orientado al mejoramiento de la calidad y las operaciones.

5.2.5.4 Mapa de Competencias del Asesor en Gestión Económica-Financiera

ASESOR EN GESTION ECONOMICA – FINANCIERA	
PROPOSITO ESTRATEGICO	DESEMPEÑOS PRODUCTIVOS
Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el mejoramiento de la gestión económica – financiera.	1. Aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas de gestión económica-financiera.
	2. Asistir a la empresa en la realización de estudios de factibilidad y planes de negocios.
	3. Asistir a la empresa en la identificación de oportunidades de inversión e ideas de negocios.
	4. Asistir a la empresa en la gestión contable.
	5. Asistir a la empresa para la toma de decisiones administrativas, operativas y financieras.
	6. Gestionar acciones de capacitación para el manejo económico financiero.
	7. Diseñar e implementar acciones de capacitación y desarrollo acorde a los requerimientos del ámbito de su consultoría.

5.3 Definición de las Normas de Competencias

Una vez desarrollado el Mapa Funcional e identificados los nuevos cargos que constituirán el área, se procedió con la definición de las normas de competencias laborales, las cuales tal como se expuso en el capítulo II, describen entre otros elementos, los desempeños laborales que las personas deben ser capaces de obtener.

En las normas de competencias a cada desempeño productivo le son definidos sus criterios de desempeño, los cuales establecen la calidad de los resultados esperados y las características de un desempeño competente. Estos criterios permiten evaluar si el desempeño es adecuado o no, y a partir de ahí identificar las necesidades de capacitación que deben llevarse a cabo.

Para cada criterio de desempeño se definieron las evidencias requeridas por producto y por desempeño directo en los casos requeridos, así como evidencias de actitud, de conocimientos y habilidades. También fueron definidos el campo de aplicación y requerimientos y los lineamientos de evaluación, cada uno de estos puntos también fueron explicados de manera detallada en el capítulo II de este trabajo.

Cabe mencionar que debido a que en el equipo no se contaba con el experticio en materia económica-financiera, las normas del puesto del Asesor Económico-Financiero no fueron definidas, ya que para establecer los criterios de desempeño es preciso contar con el conocimiento y experiencia que permitan llegar a ese nivel de detalle, de manera que en este trabajo dichas normas no se contemplaron. Se decidió la búsqueda de la colaboración de expertos externos en la materia para la definición de las normas de competencias de este puesto.

A continuación las normas de competencias definidas:

5.3.1 Normas del Competencias del Encargado del Departamento de Servicios de Apoyo a la Productividad.

Norma No. 1

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ENCARGADO DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas mediante la gestión de los Servicios de Apoyo a la Productividad y Competitividad acorde a los procedimientos, normas y guías establecidos.	
4. Desempeño productivo:	Planificar el servicio de apoyo a la productividad y competitividad, acorde a los requerimientos institucionales y la demanda de las empresas.	
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los términos de referencia de planificación los analiza identificando las metas globales y requeridas del servicio. 2. La demanda de servicios de apoyo a la productividad de las empresas la analiza determinando su pertinencia y requerimientos. 3. Los mecanismos y/o estrategias para la satisfacción de la demanda se determinan según el tipo de servicio solicitado y la capacidad de respuesta de la Institución. 4. La planificación la realiza acorde a los requerimientos de los términos de referencias, la demanda de servicios de apoyo a la productividad y los mecanismos y/o estrategias para satisfacción de la demanda, estableciendo, cronograma, recursos humanos y económicos. 	6.1 Por Producto:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz de Planificación del Servicio (criterio 1, 2, 3 y 4) 	
	6.2 Por Desempeño Directo:	
	En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.	
		6.3 De Actitud:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización 2. Sistematización
		6.4 De Conocimiento y/o Habilidades:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación operativa. 2. Políticas Institucionales.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa y del área de Planificación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios del 1 y 4). 2. Ejercicio práctico de planificación (criterio 4). 	
7.2 Contexto: En ambiente de oficina.		
7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, Términos de Referencia, normas, procedimientos y guías.		

Norma No. 2:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ENCARGADO DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas mediante la gestión de los Servicios de Apoyo a la Productividad y Competitividad acorde a los procedimientos, normas y guías establecidos.	
4. Desempeño productivo:	Coordinar la Implementación de proyectos, programas, acuerdos y/o estrategias especiales de apoyo a la productividad y competitividad de las empresas, acorde a los requerimientos y demanda del mercado.	
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El proyecto, programa, acuerdo y/o estrategia lo analiza identificando requerimientos de recursos, capacidades técnicas, sector al que va dirigido, mecanismos de control y seguimiento. 2. La planificación para la ejecución del proyecto, programa, acuerdo y/o estrategia la realiza estableciendo los recursos humanos y financieros, cronograma de ejecución. 3. El seguimiento a la ejecución del proyecto, programa, acuerdo y/o estrategia lo realiza acorde a la planificación establecida. 4. El informe de seguimiento lo elabora estableciendo los resultados del proceso alcanzados, identificando las oportunidades de mejoras y estableciendo las recomendaciones que se consideren pertinentes. 	6.1 Por Producto:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de ejecución del proyecto (criterios 1 y 2) 2. Informe de seguimiento (criterios 3 y 4). 	
	6.2 Por Desempeño Directo:	
	En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.	
		6.3 De Actitud:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización 2. Sistematización
		6.4 De Conocimiento y/o Habilidades:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión por proyectos
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa y de la Gerencia Normativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios del 1 y 4). 2. Ejercicio práctico de planificación (criterio 2). 	
7.2 Contexto: En ambiente de oficina.		
7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, Términos de Referencia.		

Norma No. 3:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD
2. Puesto:	ENCARGADO DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD
3. Propósito Estratégico:	Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas mediante la gestión de los Servicios de Apoyo a la Productividad y Competitividad acorde a los procedimientos, normas y guías establecidos.
4. Desempeño productivo:	Evaluar el desempeño laboral del personal bajo su dependencia según el procedimiento establecido.
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. El registro de incidentes críticos lo aplica estableciendo las evidencias del desempeño. 2. La evaluación de desempeño la aplica en función a la normativa establecida. 3. El personal lo retroalimenta según los resultados de la evaluación del desempeño siguiendo guía establecida. 4. El plan y/o acciones de mejoras lo elabora acorde a los resultados de la evaluación del desempeño, estableciendo los conocimientos, habilidades y actitudes a mejorar; las estrategias, tiempo y requerimientos. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de incidentes críticos. (criterio 1). 2. Documentos de evaluaciones de desempeño. (criterios 2 y 4).
	6.2 Por Desempeño directo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de entrevistas al personal. (criterio 3).
	6.3 De actitud: <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a la negociación 2. Equilibrado 3. Objetividad
	6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de Evaluación de Personal 2. Supervisión
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:
7.1 Situaciones: Se manifiesta durante el proceso de cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal y al finalizar el año laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de entrevistas por competencia para la evaluación de los (criterios 1, 3 y 4) 2. Pruebas de simulación para el (criterio 2).
7.2 Contexto: Se realiza en ambiente de oficina, muy ocasionalmente fuera de la misma.	
7.3 Herramientas: Computadoras, Programas Informáticos, Internet, Material gastable, formulario de evaluación y guía.	

Norma No. 4:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ENCARGADO DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas mediante la gestión de los Servicios de Apoyo a la Productividad y Competitividad acorde a los procedimientos, normas y guías establecidos.	
4. Desempeño productivo:	Participar en la elaboración de normas y procedimientos que faciliten el proceso del Departamento de Servicios de Apoyo a la Productividad.	
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<p>1. El contenido de los servicios del Departamento de Servicios de Apoyo a la Productividad que será objeto de normalización y procedimentación los aporta atendiendo a las necesidades de mejoras, estandarización y aseguramientos de la calidad del servicio.</p> <p>2. La revisión de las normas en proceso de elaboración las realiza involucrando a todo el personal bajo su dependencia y verificando su coherencia con el servicio.</p> <p>3. Las normas elaboradas las valida verificando su funcionalidad y efectividad en la mejora y calidad del servicio.</p>	<p>6.1 Por Producto:</p> <p>1. Norma elaborada o modificada. (criterio 1 y 3).</p> <p>2. Recomendaciones y observaciones a las normas. (Criterio 2)</p>	
	<p>1.3 Por Desempeño directo:</p> <p>En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.</p>	
	<p>6.4 De actitud:</p> <p>1. Disposición de colaboración.</p> <p>2. Disposición de trabajo en equipo.</p>	
	<p>6.4 De Conocimiento y/o Habilidades:</p> <p>1. Conocimiento general de normas y procedimientos bajo el sistema de calidad.</p> <p>2. Conocimiento de los servicios de apoyo a la productividad.</p>	
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
<p>7.1 Situaciones: Se manifiesta por la creación de nuevos servicios y en momentos de revisión de las normas establecidas.</p> <p>7.2 Contexto: Regularmente trabaja en ambiente de oficina.</p> <p>7.3 Herramientas: Procedimientos de calidad, computadoras, programas informáticos, material gastable.</p>	<p>1. Entrevista por competencia para evaluar los (criterios del 1 al 3)</p>	

Norma No. 5:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ENCARGADO DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir a la sostenibilidad de la rentabilidad económica y/o social de las empresas mediante la gestión de los Servicios de Apoyo a la Productividad y Competitividad acorde a los procedimientos, normas y guías establecidos.	
4. Desempeño productivo	Realizar inducción al puesto del personal de nuevo ingreso al área de Servicios de Apoyo a la Productividad según los procedimientos establecidos.	
5. Criterio de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa de inducción lo elabora estableciendo las actividades, los involucrados, fechas, horarios y requerimientos. 2. La presentación de los compañeros de trabajo al empleado de nuevo ingreso la realiza indicando el nombre, el puesto que desempeña cada uno y la relación laboral con estos. 3. Las orientaciones en relación al área y al puesto las explica acorde al programa establecido, especificando las funciones del puesto, las características de los servicios y procedimientos para la realización del trabajo. 4. El entrenamiento al personal de nuevo ingreso lo realiza acorde al programa elaborado y aplicando las estrategias metodológicas necesarias. 5. El seguimiento al desempeño del empleado de nuevo ingreso lo realiza verificando los resultados del trabajo, el cumplimiento de los procedimientos y las orientaciones dadas. 6. La evaluación de desempeño del período probatorio la aplica en función a la normativa establecida. 7. La retroalimentación del desempeño al empleado de nuevo ingreso, la realiza especificándole, los progresos y oportunidades de mejora. 	6.1 Por Producto:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de inducción (criterio 1) 2. Evaluación del Desempeño del Período Probatorio (criterio 6). 	
	6.2 Por Desempeño directo:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de las estrategias metodológicas durante en el entrenamiento al empleado de nuevo ingreso (criterio 4). 2. Seguimiento al desempeño del empleado de nuevo ingreso (criterio 5). 3. Realización de la retroalimentación del desempeño del empleado de nuevo ingreso (criterio 7). 	
		6.3 De actitud:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición para la facilitación 2. Empatía
		6.4 De Conocimiento y/o Habilidades:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades para la comunicación efectiva. 2. Conocimiento específico de los puestos bajo su dependencia. 3. Conocimientos de las normas y los procedimientos. 4. Conocimiento de técnica de entrenamiento.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
7.1 Situaciones: Se realiza cuando hay personal nuevo ingreso al área.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prueba práctica (criterios 1, 2, 3, 4, 6 y 7). 2. Entrevista por competencias (criterio 5). 	
7.2 Contexto: Regularmente en ambiente de oficina.		
7.3 Herramientas: Descripciones de puestos, normativas y procedimientos.		

5.3.2 Normas de Competencias del Asesor en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional.

Norma No. 1:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.
4. Desempeño productivo:	Aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas en gestión estratégica y desarrollo organizacional acorde a los requerimientos de la empresa.
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. La herramienta de diagnóstico para la identificación del problema en gestión estratégica y desarrollo organizacional la selecciona y/o adecua acorde a las variables y dimensiones a investigar. 2. Las herramientas diagnósticas las aplica y/o facilita acorde a las especificaciones y procedimientos establecidos en dichas herramientas y naturaleza de las variables y dimensiones a investigar. 3. Las informaciones levantadas en el diagnóstico las procesa y analiza estableciendo los aspectos relevantes, prioritarios y oportunidades de mejora. 4. El informe diagnóstico lo elabora y presenta acorde a los requerimientos institucionales y de la empresa, especificando los hallazgos relevantes y recomendaciones pertinentes. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramienta de diagnostico seleccionada y/o adecuada (criterio 1) 2. Informaciones procesadas (criterio 3) 3. Informe de diagnóstico (criterio 4)
	6.2 Por Desempeño Directo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de asignación de tareas e instrucciones para la realización del diagnóstico. (criterio 2) 2. Presentación del informe diagnóstico. (criterio 4)
	6.3 De Actitud: <ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Confidencialidad
	6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de Diagnóstico de Alineamiento Estratégico y Organizacional. 2. Herramientas básicas de procesamiento de datos 3. Cultura empresarial y de negocios. 4. Dominio de las habilidades de facilitación.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa. 7.2 Contexto: En ambiente de oficina, regularmente fuera de la institución. 7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, guía de diagnóstico, medios audiovisuales y tecnológicos y medio de transporte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterio del 1 al 4). 2. Prueba Práctica (criterios 1 y 2).

Norma No. 2:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.
4. Desempeño productivo:	Asistir a la empresa en la aplicación de herramientas de intervención en definición y alineamiento estratégico de acuerdo a su requerimiento de posicionamiento y/o ventajas competitivas de la organización.
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. El proceso de análisis del entorno interno y externo de la organización lo facilita utilizando las metodologías y herramientas que permitan identificar las fortalezas y oportunidades de mejora. 2. La definición del marco estratégico lo facilita acorde a los requerimientos del análisis del entorno, análisis de los competidores y clientes. 3. La elaboración del plan de desarrollo lo facilita acorde al marco estratégico estableciendo estrategias, resultados, indicadores, metas, responsables, cronogramas y requerimientos. 4. La elaboración del plan operativo lo facilita en consistencia con el plan estratégico estableciendo resultados, indicadores, metas, responsables, cronogramas y requerimientos correspondientes al período fiscal. 5. El documento de definición y alineamiento estratégico lo consolida y socializa con la alta gerencia de la empresa u organización. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento de definición de los lineamientos del análisis del entorno, plan estratégico y plan operativo. (Criterios del 1 al 5)
	6.2 Por Desempeño Directo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño del asesor en la facilitación del análisis del entorno, plan estratégico y plan operativo. (criterios 1, 2 y 3) 2. Socialización del Documento de Alineamiento Estratégico. (criterio 5)
	6.3 De Actitud: <ol style="list-style-type: none"> 1. Confiabilidad 2. Flexibilidad
	6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo Planeación estratégica 2. Redacción de documentos técnicos 3. Dominio de las habilidades de facilitación 4. Conocimiento de cultura empresarial y de negocios
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa. 7.2 Contexto: En ambiente de oficina, regularmente fuera de la institución. 7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte, medios y recursos didácticos, guía de definición y alineamiento estratégico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios del 1 al 5)

Norma No. 3:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.
4. Desempeño productivo:	Asistir a la empresa en la aplicación de herramientas de intervención en administración estratégica asegurando su alineamiento y consistencia.
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. La definición de los indicadores lo facilita de acuerdo a los requerimientos de seguimiento y evaluación de la gestión y del plan estratégico. 2. La estructura y articulación del sistema de seguimiento y evaluación de los indicadores lo facilita acorde a los parámetros identificados. 3. El plan de seguimiento y evaluación lo orienta acorde a los requerimientos técnicos del mismo y de la empresa. 4. El desarrollo de las competencias del personal de la empresa para la implementación del Plan lo facilita de acuerdo a las necesidades identificadas y habilidades a desarrollar. 5. Las estrategias y procedimientos de retroalimentación y mejora continua las orienta acorde a los requerimientos del Plan de Monitoreo y de la empresa. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuadro de indicadores (criterio 1). 2. Documento de Propuesta de estructuración y articulación del sistema de seguimiento.(criterio 2) 3. Plan de Seguimiento (criterio 3) 4. Informe de proceso de implementación (criterio 4) 5. Documento de propuesta de retroalimentación y mejora continua (criterio 5).
	6.2 Por Desempeño Directo: En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.
	6.3 De Actitud: <ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad
	6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de Administración Estratégica. 2. Redacción de documentos técnicos 3. Dominio de las habilidades de facilitación
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa. 7.2 Contexto: En ambiente de oficina, regularmente fuera de la institución. 7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte, guía de administración estratégica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios 1, 2 y 5) 2. Prueba práctica (criterios 3 y 4)

Norma No. 4:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.
4. Desempeño productivo:	Asistir a la empresa en la implementación del diseño y/o rediseño de procesos acorde a las oportunidades de mejoras identificadas.
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. El diagnóstico de los procesos lo realiza y/o facilita definiendo y midiendo los indicadores y determinando la situación actual y las oportunidades de mejora. 2. La propuesta de mejora la elabora con la contraparte técnica de la empresa acorde a los resultados del diagnóstico. 3. La propuesta de mejora de diseño y/o rediseño de los procesos la valida con la gerencia y los responsables involucrados de las áreas funcionales. 4. El acompañamiento en la implementación de la propuesta de mejora de diseño y/o rediseño de los procesos lo realiza estableciendo los indicadores de medición de impacto en la productividad. 5. El informe final de resultados lo elabora y socializa con la gerencia y los responsables de áreas funcionales relacionados con los procesos, estableciendo los logros, mejoras realizadas e impacto en la productividad. 6. El seguimiento a los procesos que tienen un ciclo más largo para verificar su funcionalidad lo realiza acorde al ciclo de cada proceso, verificando su impacto en la productividad. 	<p>6.1 Por Producto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento informe de diagnóstico (criterio 1) 2. Documento de Propuesta del Plan de Mejora (criterio 2). 3. Documento de Validación del Diseño y/o Rediseño de los procesos. (criterio 3). 4. Documento informe de medición del impacto del diseño y rediseño de los procesos en la productividad. (criterio 4) 5. Documento informe de resultados. (criterio 5) 6. Documento informe de seguimiento. (criterio 6) <p>6.2 Por Desempeño Directo: En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.</p> <p>6.3 De Actitud:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Confidencialidad 2. Flexibilidad <p>6.4 De Conocimiento y/o Habilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico y Manejo de Diseño y Rediseño de Procesos. 2. Redacción de documentos técnicos. 3. Dominio de las habilidades de facilitación.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos	8. Lineamientos de Evaluación
<p>7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa.</p> <p>7.2 Contexto: En ambiente de oficina, regularmente fuera de la institución y en las distintas áreas de producción y/o servicio de la empresa.</p> <p>7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte y guía de diseño y rediseño de procesos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios 1, 2, 3, 4, 5 y 6)

Norma No. 5:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.	
4. Desempeño productivo:	Asesorar en la implementación de estrategias de arreglos funcionales y estructurales acorde a los objetivos y procesos de la organización.	
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El diagnóstico del arreglo funcional y/o estructural de la empresa lo realiza y/o facilita analizando la alineación entre la definición de sus objetivos y/o estrategias y la estructura actual, considerando los aspectos legales y normativos requeridos. 2. La propuesta de mejora del arreglo funcional y/o estructural lo realiza con la gerencia de la empresa acorde a los resultados del diagnóstico. 3. Las recomendaciones para la implementación de las mejoras del arreglo funcional y/o estructural las realiza acorde a lo establecido en la propuesta y atendiendo a los requerimientos de la empresa. 4. El manual de organización lo consolida y elabora con la contraparte de la empresa acorde a los requerimientos técnicos del mismo y la propuesta de mejora implementada. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento Informe del Diagnóstico del arreglo funcional y/o estructural (criterio 1). 2. Documento Informe de la Propuesta de Mejora del Arreglo Funcional y/o Estructural (criterio 2). 3. Documento Informe de Recomendaciones para la Implementación de las Mejoras (criterio 3). 4. Manual de Organización (criterio 4). 	
		6.2 Por Desempeño Directo: En esta norma no se requiere evidencias por desempeño directo.
		6.3 De Actitud: <ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Flexibilidad
		6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico y diseño de arreglos funcionales y/o estructurales de las organizaciones. 2. Redacción de documentos técnicos. 3. Dominio de las habilidades de facilitación.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa. 7.2 Contexto: En ambiente de oficina, y regularmente fuera de la institución. 7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte y guía de elaboración de manuales de organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios del 1 al 4). 	

Norma No. 6:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ASESOR GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.	
4. Desempeño productivo:	Asesorar en la implementación de estrategias de gestión humana acorde al área o dimensión del desempeño a mejorar.	
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El diagnóstico de la gestión humana de la empresa lo realiza identificando las oportunidades de mejora relacionadas con el desempeño del personal. 2. La propuesta de mejora de las oportunidades identificadas la realiza y/o facilita con el área encargada de la gestión humana de la empresa y acorde a los resultados del diagnóstico. 3. El acompañamiento en la implementación de la propuesta de mejora de la gestión humana lo realiza y/o facilita con la Gerencia y la contraparte de la empresa y acorde a lo establecido en la propuesta. 4. El informe de resultados lo elabora y socializa con la gerencia, estableciendo los logros y mejoras realizadas. 5. El seguimiento en los casos requeridos a la implementación de las mejoras, lo realiza verificando el cumplimiento de lo acordado. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento informe de diagnóstico de la Gestión Humana. (criterio 1) 2. Documento Informe de la Propuesta de Mejora de las oportunidades identificadas. (criterio 2) 3. Informe del proceso de implementación. (criterio 3) 4. Documento Informe de resultados de la implementación de las mejoras. (criterio 4) 5. Documento informe de seguimiento. (criterio 5) 	
		6.2 Por Desempeño Directo: En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.
		6.3 De Actitud: <ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción 2. Flexibilidad
		6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de los modelos y/o procesos de Gestión Humana. 2. Redacción de documentos técnicos. 3. Dominio de las habilidades de facilitación.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa. 7.2 Contexto: En ambiente de oficina, regularmente fuera de la institución. 7.3 Herramientas: material gastable, equipos de oficina y medios de transporte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios del 1 al 5). 	

Norma No. 7:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.	
4. Desempeño productivo:	Diseñar e implementar acciones de capacitación y desarrollo acorde a requerimientos del ámbito de la asesoría.	
5. Criterio de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> Las necesidades de capacitación y desarrollo las identifica acorde a los requerimientos identificados en las intervenciones de alineamiento estratégico y desarrollo organizacional, y/o de la empresa. El programa de capacitación y desarrollo lo diseña acorde a las necesidades de capacitación y desarrollo identificadas y/o los requerimientos de la empresa. La capacitación la imparte acorde a los objetivos del programa, las características de los participantes y los principios de la tecnológica didáctica. La capacitación la evalúa contrastando los objetivos del programa con los resultados relacionados a conocimientos, habilidades y actitudes modificados. El informe de la ejecución de la capacitación lo elabora acorde a los requerimientos institucionales estableciendo los resultados alcanzados y las oportunidades de mejoras identificadas. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> Documento informe de necesidades identificadas (criterio 1). Documento del Programa de Capacitación y Desarrollo (criterio 2). Documento de Planes de Sesión (criterio 3). Documento informe de los resultados de la evaluación de la capacitación. (criterio 4). Documento de informe de ejecución de la capacitación (criterio 5). 	
		6.2 Por Desempeño Directo: <ol style="list-style-type: none"> Proceso de facilitación del programa de capacitación (criterio 3).
		6.3 De Actitud: <ol style="list-style-type: none"> Empatía Flexibilidad Generatividad
		6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> Gestión de la Capacitación. Redacción de documentos técnicos. Dominio de las habilidades de facilitación.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa y en los procesos de aplicación de intervenciones de alineamiento estratégico y desarrollo organizacional. 7.2 Contexto: En salones de entrenamiento, puestos de trabajo, interactuando con pares o en grupos, regularmente fuera de la institución. 7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte, manuales, guías y recursos didácticos.	<ol style="list-style-type: none"> Entrevista por competencias (criterios 1, 2, 4 y 5). Prueba práctica o de simulación (criterio 3). 	

Norma No. 8:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.
4. Desempeño productivo:	Gestionar el proceso de asesoría y/o capacitación orientado al mejoramiento del alineamiento estratégico y el desarrollo organizacional.
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. La demanda de asesorías y/o capacitaciones relacionadas con el alineamiento estratégico y desarrollo organizacional, la analiza, conjuntamente con el demandante cerciorándose que responda a las necesidades reales de la empresa. 2. La oferta de asesoría y/o capacitación relacionada con la demanda la identifica analizando su correspondencia con los requerimientos de la empresa. 3. La gestión para la ejecución de la asesoría y/o capacitación lo realiza acorde a los requerimientos administrativos y de logística establecido con la empresa. 4. El seguimiento a la ejecución de la asesoría y/o capacitación lo gestiona y/o realiza acorde a lo pautado con la empresa. 5. El informe de la gestión y ejecución de la asesoría y/o capacitación lo elabora estableciendo resultados alcanzados, las oportunidades de mejora y los requerimientos institucionales, transfiriéndolos a la instancia correspondiente. 	<p>6.1 Por Producto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento de resultados de análisis de la demanda (criterio 1). 2. Oferta de Capacitación (criterio 2). 3. Expediente de Gestión de la Capacitación (criterio 3). 4. Documento informe de seguimiento (criterio 4). 5. Informe de la Gestión de la Capacitación y/o Asesoría (criterio 5). <p>6.2 Por Desempeño Directo: En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.</p> <p>6.3 De Actitud:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad 2. Receptividad <p>6.4 De Conocimiento y/o Habilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Administrativa de la Capacitación. 2. Diseño de Programas. 3. Redacción de documentos técnicos. 4. Procesos de consultoría y asesoría.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:
<p>7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa y frente a deficiencias del desempeño relacionadas con la capacitación.</p> <p>7.2 Contexto: En ambiente de oficina y regularmente fuera de esta.</p> <p>7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte, procedimiento de ejecución de acciones formativas establecido.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios 1, 2, 3, 4 y 5).

Norma No. 9:

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.	
4. Desempeño productivo:	Manejar estrategias de Gestión del Cambio orientadas a favorecer el alineamiento estratégico y el desarrollo organizacional.	
5. Criterios de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La necesidad de gestión del cambio la identifica acorde a los objetivos y las intervenciones de alineamiento estratégico y desarrollo organizacional propuestos. 2. Las estrategias de gestión del cambio las define, facilita y/o transfiere a los tomadores de decisiones de la empresa acorde a la propuesta de intervención. 3. Las estrategias de gestión del cambio las aplica y/o facilita minimizando la resistencia a las propuestas de transformaciones y creando coaliciones favorables a las mismas. 4. El seguimiento a la implementación de la estrategia del cambio lo realiza observando y minimizando la resistencia, y reforzando y afianzando las transformaciones alcanzadas. 	6.1 Por Producto:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidades de estrategias de gestión cambio identificadas (criterio 1). 2. Propuesta de estrategias de gestión del cambio (criterio 2). 3. Informe de seguimiento (criterio 4). 	
	6.2 Por Desempeño Directo:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de las estrategias de cambio (criterio 3). 	
		6.3 De Actitud:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Empatía
		6.4 De Conocimiento y/o Habilidades:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de Estrategias de Gestión del Cambio. 2. Dominio de las habilidades de facilitación.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
7.1 Situaciones: Se manifiesta en las etapas de aplicación de intervenciones de alineamiento estratégico y desarrollo organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios 1, 2, 4 y 5). 2. Ejercicio de Simulación (criterio 3). 	
7.2 Contexto: Regularmente en ambiente de oficina.		
7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte.		

5.3.3 Normas de Competencias del Asesor en Gestión de la Calidad y Operaciones.

Norma No. 1

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y OPERACIONES	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el proceso de gestión de calidad en la producción de bienes y/o servicios.	
4. Desempeño productivo:	Aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas en gestión de Calidad y Operaciones.	
5. Criterio de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La herramienta de diagnóstico para la identificación del problema en gestión de la calidad y operaciones la selecciona, adecua y/o elabora acorde a las variables y dimensiones a investigar. 2. Las herramientas diagnósticas las aplica y/o facilita acorde a las especificaciones y procedimientos establecidos en dichas herramientas y naturaleza de las variables y dimensiones a investigar. 3. Las informaciones levantadas en el diagnóstico las procesa y analiza estableciendo los aspectos relevantes, prioritarios y oportunidades de mejora. 4. El informe diagnóstico lo elabora acorde a los requerimientos institucionales y de la empresa, especificando los hallazgos relevantes y recomendaciones pertinentes. 	6.1 Por Producto:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Herramienta de diagnóstico seleccionada, adecuada y/o elaborada (criterio 1). 2. Informe diagnóstico (criterios 3 y 4). 	
	6.2 Por Desempeño Directo:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de asignación de tareas e instrucciones para la realización del diagnóstico. (criterio 2) 	
		6.3 De Actitud:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Discreción
		6.3 De Conocimiento y/o Habilidades:
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de diagnóstico de procesos productivos. 2. Herramientas básicas de procesamiento y programa de procesamiento de datos. 3. Redacción de documentos técnicos. 4. Dominio de las habilidades de facilitación.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
<p>7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa.</p> <p>7.2 Contexto: En área de la planta o de producción, en ocasiones pudiera estar expuesto a riesgo.</p> <p>7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios audiovisuales y tecnológicos y medio de transporte, guías y equipos para la realización del diagnóstico.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios del 1 al 4) 	

Norma No. 2

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y OPERACIONES	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el proceso de gestión de calidad en la producción de bienes y/o servicios.	
4. Desempeño productivo:	Asistir a la empresa en la aplicación de herramientas de intervención para la documentación y/o la estandarización de los procesos productivos, acorde a los requerimientos de la empresa.	
5. Criterio de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La documentación institucional relacionada con los aspectos reglamentarios y normativos las revisa y analiza determinando su implicación y condicionamiento en los procesos productivos. 2. La documentación de los procedimientos de los procesos productivos la facilita y/o acompaña a los responsables de las áreas de producción acorde a la secuencia y fases de producción del producto y/o servicio. 3. La validación de los procedimientos documentados la facilita con los responsables de las áreas funcionales, verificando su consistencia con la secuencia y fases de producción del producto y/o servicio. 4. Los diagramas de flujos de los procesos los facilita y/o acompaña en su elaboración acorde a los procedimientos documentados y validados. 5. El manual de procesos lo facilita y/o acompaña en su elaboración acorde a los procedimientos documentados y validados, y los atributos pertinentes del mismo. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Criterio 1, sin evidencia. 2. Procedimientos documentados (criterio 2). 3. Procedimientos validados (criterio 3). 4. Flujogramas (criterio 4). 5. Manual de Procesos (criterio 5). 	
	6.2 Por Desempeño Directo: En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.	
	6.3 De Actitud: <ol style="list-style-type: none"> 1. Confidencialidad 2. Flexibilidad 	
	6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación de Procesos 2. Dominio de las habilidades de facilitación 	
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa. 7.2 Contexto: En área de la planta o de producción y/o en ambiente de oficina, en ocasiones puede estar expuesto a riesgo. 7.3 Herramientas: material gastable y equipos de oficina, medios audiovisuales y tecnológicos y medio de transporte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencia (criterio 1, 2, 3 y 5) 2. Prueba práctica (criterio 4) 	

Norma No. 3

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y OPERACIONES
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el proceso de gestión de calidad en la producción de bienes y/o servicios.
4. Desempeño productivo:	Asistir a la empresa en el rediseño de procesos acorde a las oportunidades de mejoras identificadas.
5. Criterio de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. El diagnóstico de los procesos lo realiza y/o facilita midiendo los indicadores de producción y determinando la situación actual y las oportunidades de mejora. 2. La propuesta de rediseño de los procesos productivos la elabora con la contraparte técnica de la empresa acorde a los resultados del diagnóstico. 3. La propuesta de rediseño de los procesos productivos la valida con la gerencia y los responsables involucrados de las áreas funcionales. 4. El acompañamiento en la implementación de la propuesta de rediseño de los procesos lo realiza estableciendo los indicadores de medición de impacto en la producción. 5. El seguimiento a la implementación lo realiza acorde al ciclo del proceso de producción, verificando su funcionalidad y su impacto en la misma. 6. El informe final de resultados lo elabora y socializa con la gerencia y los responsables de áreas funcionales relacionados con los procesos, estableciendo los logros, mejoras realizadas e impacto en la producción. 	<p>6.1 Por Producto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento informe de diagnóstico (criterio 1). 2. Documento de propuesta de rediseño (criterio 2). 3. Documento de validación del rediseño de los procesos. (criterio 3). 4. Documento informe de medición del impacto del rediseño de los procesos en la producción. (criterio 4). 5. Documento informe de seguimiento. (criterio 5). 6. Documento informe de resultados. (criterio 6). <p>6.2 Por Desempeño Directo: En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.</p> <p>6.3 De Actitud:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Confidencialidad 2. Flexibilidad <p>6.4 De Conocimiento y/o Habilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico y rediseño de procesos. 2. Redacción de documentos técnicos. 3. Dominio de las habilidades de facilitación.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:
<p>7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa.</p> <p>7.2 Contexto: En ambiente de oficina, regularmente fuera de la institución y en las distintas áreas de producción y/o servicio de la empresa.</p> <p>7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios 1, 2, 3, 4, 5 y 6)

Norma No. 4

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y OPERACIONES	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el proceso de gestión de calidad en la producción de bienes y/o servicios.	
4. Desempeño productivo:	Asesorar a la empresa en la implementación de estrategias de aseguramiento de la calidad, acorde a los estándares requeridos.	
5. Criterio de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El diagnóstico de los sistemas de calidad lo realiza y/o facilita mediante indicadores identificando las fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas a los procesos productivos. 2. La propuesta de intervenciones la elabora acorde a los resultados del diagnóstico a los requerimientos y posibilidades de la empresa cerciorándose de su impacto en la producción y la calidad. 3. Las intervenciones para el mejoramiento del sistema de calidad la implementa y/o facilita acorde a las estrategias normalizadas por el INFOTEP, y considerando las capacidades y posibilidades de la empresa y estableciendo los indicadores de mejora y su impacto en la producción y la calidad. 4. El seguimiento a las intervenciones implementadas lo realiza verificando su continuidad, realizando las retroalimentaciones pertinentes e incorporando las mejoras que se consideren necesarias. 5. El informe de resultados lo elabora y socializa con la gerencia y los responsables de áreas funcionales relacionados con el mejoramiento del sistema de gestión de la calidad, estableciendo los logros, mejoras realizadas e impacto en la calidad de los productos. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento informe de diagnóstico (criterio 1). 2. Documento de propuesta de intervención (criterio 2). 3. Documento informe de resultados (criterio 3 y 5). 4. Documento informe de seguimiento. (criterio 4). 	
		6.2 Por Desempeño Directo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitación de intervenciones (criterio 3)
		6.3 De Actitud: <ol style="list-style-type: none"> 1. Confidencialidad 2. Flexibilidad
		6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Intervenciones en mejora de la calidad 2. Dominio de las habilidades de facilitación 3. Redacción de documentos técnicos
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa. 7.2 Contexto: En ambiente de oficina, regularmente fuera de la institución y en las distintas áreas de producción y/o servicio de la empresa. 7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios 1, 2, 3, 4 y 5) 	

Norma No. 5

1. Área funcional	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y OPERACIONES
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el proceso de gestión de calidad en la producción de bienes y/o servicios.
4. Desempeño productivo:	Asesorar a la empresa en la implementación de sistemas de certificación de calidad.
5. Criterio de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los requerimientos en materia de certificación, lo determina en base a las necesidades y ámbitos a certificar de la empresa. 2. Las orientaciones para el proceso de certificación la facilita acorde a los requerimientos de la instancia certificadora. 3. El acompañamiento en la preparación de la documentación y requisitos demandados para la certificación, lo realiza acorde a los requerimientos establecidos para dicha certificación por la instancia certificadora. 4. Las orientaciones para el manejo de las recomendaciones y oportunidades de mejora resultante de la auditoría para fines de otorgamiento de la certificación, la realiza acorde a lo establecido en el informe de dicha auditoría. 5. El informe del proceso de acompañamiento para la certificación de calidad a la empresa asignada, lo elabora acorde a los requerimientos institucionales. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento de requerimientos para fines de certificación. (criterio 1). 2. Documento informe de los resultados del proceso de acompañamiento para la certificación. (criterio 3, 4 y 5).
	6.2 Por Desempeño Directo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de transferencia de las orientaciones para la certificación (criterio 2)
	6.3 De Actitud: <ol style="list-style-type: none"> 1. Confidencialidad 2. Flexibilidad
	6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo y/o sistema de certificación de calidad.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa. 7.2 Contexto: En ambiente de oficina, regularmente fuera de la institución. Realización de trabajos en equipos. 7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios 1, 2, 3, 4 y 5)

Norma No. 6

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD
2. Puesto:	ASESOR EN GESTIÓN DE CALIDAD Y OPERACIONES
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en el proceso de gestión de calidad en la producción de bienes y/o servicios.
4. Desempeño productivo:	Asistir a la empresa en la aplicación de sistemas de seguridad industrial y salud ocupacional acorde a los parámetros y normativas establecidas.
5. Criterio de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. El diagnóstico de los sistemas de seguridad industrial y salud ocupacional lo realiza y/o facilita identificando y analizando las brechas entre la legislación y normas nacionales e internacionales requeridas y las establecidas en la empresa. 2. Las oportunidades de mejora las propone de acuerdo a las brechas identificadas. 3. La implementación de las medidas y normas de seguridad y salud ocupacional la orienta en la empresa, acorde a las especificaciones y requerimientos establecidos en las mismas. 4. El seguimiento al cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional lo realiza verificando el cumplimiento de los acuerdos y el mantenimiento de las medidas de seguridad implementadas. 5. El informe de los resultados del proceso de acompañamiento en la implementación de las medidas y normas de seguridad y salud ocupacional, lo realiza acorde a los requerimientos institucionales. 	6.1 Por Producto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Documento informe de diagnóstico (criterio 1). 2. Documento informe de propuesta de mejoras (criterio 2). 3. Documento informe de resultados (criterio 3, 4 y 5).
	6.2 Por Desempeño Directo: En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.
	6.3 De Actitud: <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización
	6.4 De Conocimiento y/o Habilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de normas nacionales e internacionales de medidas de seguridad industrial y salud ocupacional.
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa. 7.2 Contexto: En ambiente de oficina, regularmente fuera de la institución y en las distintas áreas de producción y/o servicio de la empresa. Muy ocasionalmente pudiera estar expuesto a riesgos. 7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios 1, 2, 3, 4 y 5)

Norma No. 7

1. Área funcional:	DEPARTAMENTO DE APOYO A LA PRODUCTIVIDAD	
2. Puesto:	ASESOR GESTIÓN DE CALIDAD Y OPERACIONES	
3. Propósito Estratégico:	Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégico y desarrollo organizacional.	
4. Desempeño productivo:	Gestionar el proceso de asesoría y/o capacitación orientado al mejoramiento de la calidad y las operaciones.	
5. Criterio de Desempeño:	6. Evidencias Requeridas:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La demanda de asesorías y/o capacitaciones relacionadas con el mejoramiento de la calidad y las operaciones, la analiza, conjuntamente con el demandante cerciorándose que responda a las necesidades reales de la empresa. 2. La oferta de asesorías y/o capacitación relacionada con la demanda la identifica analizando su correspondencia con los requerimientos de la empresa. 3. La gestión para la ejecución de la asesoría y/o capacitación lo realiza acorde a los requerimientos administrativos y de logística establecido con la empresa. 4. El seguimiento a la ejecución de la asesoría y/o capacitación lo gestiona y/o realiza acorde a lo pautado con la empresa. 5. El informe de la gestión y ejecución de la asesoría y/o capacitación lo elabora estableciendo resultados alcanzados, las oportunidades de mejora y los requerimientos institucionales, transfiriéndolo a la instancia correspondiente. 	6.1 Por Producto:	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documento de resultados de análisis de la demanda (criterio 1). 2. Oferta de capacitación (criterio 2). 3. Expediente de gestión de la capacitación (criterio 3). 4. Documento informe de seguimiento (criterio 4). 5. Informe de resultados (criterio 5). 	
	6.2 Por Desempeño Directo:	
	En esta norma no se requieren evidencias por desempeño directo.	
6.3 De Actitud:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad 2. Receptividad 		
6.4 De Conocimiento:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión administrativa de la capacitación 2. Diseño de programas 3. Redacción de documentos técnicos 4. Procesos de consultoría y asesoría. 		
7. Campo de Aplicación y Requerimientos:	8. Lineamientos de Evaluación:	
7.1 Situaciones: Se manifiesta por demanda de la empresa y frente a deficiencias del desempeño relacionadas con la capacitación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevista por competencias (criterios 1, 2, 3, 4 y 5). 	
7.2 Contexto: Regularmente en ambiente de oficina y en ocasiones fuera de esta.		
7.3 Herramientas: Material gastable y equipos de oficina, medios de transporte, guía de supervisión docente.		

**CAPÍTULO VI:
INSTRUMENTO PARA LA
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN**

Capítulo VI: Instrumento para Detección de Necesidades de Capacitación

6.1 Estructuración del Instrumento para detección de necesidades de capacitación.

Las normas de competencias laborales son el elemento fundamental para la detección de necesidades de capacitación bajo el modelo de competencias, pues en estas se definen los criterios de desempeño con los cuales se evalúa si una persona es competente o no, así como las evidencias con las que se verifica si el logro fue efectivamente alcanzado.

Los criterios de desempeño establecen los criterios de calidad con que los logros deben ser obtenidos y los lineamientos para que el empleado posea un desempeño de nivel superior, para de esa manera contribuir real y efectivamente a la consecución de los objetivos organizacionales. El instrumento de detección de necesidades busca entonces, verificar el nivel de cumplimiento que tiene el empleado en relación a dichos criterios, y a partir de esto, identificar las necesidades de capacitación que son requeridas.

Este nivel de cumplimiento sería evaluado por el supervisor inmediato del empleado con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos. El supervisor deberá verificar si el desempeño mostrado está acorde a los criterios de desempeños establecidos en las normas de competencias, mediante la utilización de los lineamientos de evaluación contenidos en las mismas, así como la observación y/o revisión de las evidencias de los trabajadores y posterior comparación con dichos criterios.

Luego de la comparación el supervisor establecerá en el instrumento el nivel de cumplimiento. Los criterios de desempeño en los que el empleado no haya cumplido o quedado en un nivel bajo, deberán ser fortalecidos mediante capacitación u otra acción que se considere pertinente para alcanzar la competencia y un desempeño extraordinario.

Según indica el Señor Fernando Vargas, Consultor CINTERFOR/OIT, una condición de extrema importancia es la capacidad del evaluador para entender el proceso de verificación de la competencia. Esto implica que el evaluador maneje y entienda el concepto de Evaluación de Competencias, haya estudiado y comprendido la lógica del proceso de identificación de competencias y establecimiento de las normas.

Para mostrar el modo en que quedaría estructurado el instrumento para detección de necesidades de capacitación, se tomó la Norma No. 1 correspondiente al Asesor en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional, definida en el capítulo V de este trabajo. A continuación se presenta dicho instrumento:

Instrumento para Detección de Necesidades de Capacitación del Asesor en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional.

1. Nombre del Empleado:		Puesto:			
2. Propósito Estratégico del Puesto: Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.					
3. Desempeño Productivo a Verificar: Aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas en gestión estratégica y desarrollo organizacional acorde a los requerimientos de la empresa.					
4. Evaluación del empleado según los criterios de desempeño					
Criterios de Desempeño:	Nivel de cumplimiento				
	SI	NO		Observaciones	
a) La herramienta de diagnostico para la identificación del problema en gestión estratégica y desarrollo organizacional la selecciona y/o adecua acorde a las variables y dimensiones a investigar.					
b) Las herramientas diagnósticas las aplica y/lo facilita acorde a las especificaciones y procedimientos establecidos en dichas herramientas y naturaleza de las variables y dimensiones a investigar.					
c) Las informaciones levantadas en el diagnóstico las procesa y analiza estableciendo los aspectos relevantes, prioritarios y oportunidades de mejora.					
d) El informe diagnóstico lo elabora y presenta acorde a los requerimientos institucionales y de la empresa, especificando los hallazgos relevantes y recomendaciones pertinentes.	1	2	3	4	
5. Necesidades de Capacitación Identificadas:					

El instrumento está compuesto de los siguientes elementos:

- 1. Nombre del empleado:** Aquí se colocará el nombre del empleado al que se le realizará la detección de necesidades de capacitación.
- 2. Propósito Estratégico del Puesto:** Es el fin o misión del puesto en relación a la misión y objetivos de la organización, extraído de la norma de competencia.
- 3. Desempeño Productivo:** Es la función productiva a evaluar también extraída de la norma de competencia.
- 4. Evaluación del empleado según los criterios de desempeño:** En este punto el supervisor evaluará el nivel de cumplimiento que tiene el empleado en relación a los criterios de desempeño establecidos en la norma. Al lado de cada criterio de desempeño existe un parámetro de evaluación, donde el supervisor, luego de verificar y observar las evidencias de desempeño del trabajador y compararlas con dichos criterios, determinará el nivel en que se encuentra el empleado.

Es importante destacar que estos parámetros se establecen de acuerdo a la naturaleza de cada criterio, por ejemplo para los criterios a, b y c presentados en el instrumento se estableció un parámetro dicotómico de SI o NO, pues dichos criterios no permiten niveles de cumplimiento a medias, donde SI significa que el empleado “cumple” con el criterio, y NO “no cumple”. Contrario al criterio d, el cual permite el establecimiento de una escala del 1 al 4, pues el mismo pudiera ser cumplido parcialmente, donde 1 significa muy deficiente, el 2 deficiente, el 3 bueno y el 4 muy bueno.

- 5. Necesidades de Capacitación Identificadas:** Luego de evaluar el nivel de cumplimiento del empleado, de existir alguna brecha, el supervisor con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos identificarán las acciones de

capacitación, que deben ser ejecutadas para llevar al empleado al nivel deseado.

Las demás normas de competencias pueden ser evaluadas utilizando este mismo procedimiento.

6.2 Simulación de aplicación del instrumento de detección de necesidades de capacitación.

A los fines de mostrar el modo en que se aplicaría el instrumento de detección de necesidades de capacitación, a continuación se presenta una simulación de la aplicación del mismo.

1. Nombre del Empleado: Francisco Martínez		Puesto: Asesor en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional.	
2. Propósito Estratégico del Puesto: Contribuir con el mejoramiento de la productividad de las empresas, mediante la asistencia en su proceso de definición estratégica y desarrollo organizacional.			
3. Desempeño Productivo a Verificar: Aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas en gestión estratégica y desarrollo organizacional acorde a los requerimientos de la empresa.			
4. Evaluación del empleado según los criterios de desempeño			
Criterios de Desempeño:	Nivel de cumplimiento		
	SI	NO	Observaciones
a) La herramienta de diagnóstico para la identificación del problema en gestión estratégica y desarrollo organizacional la selecciona y/o adecua acorde a las variables y dimensiones a investigar.		X	Presenta debilidad en la aplicación y/o facilitación de las herramientas diagnósticas.
b) Las herramientas diagnósticas las aplica y/o facilita acorde a las especificaciones y procedimientos establecidos en dichas herramientas y naturaleza de las variables y dimensiones a investigar.		X	
c) Las informaciones levantadas en el diagnóstico las procesa y analiza estableciendo los aspectos relevantes, prioritarios y oportunidades de mejora.		X	

d) El informe diagnóstico lo elabora y presenta acorde a los requerimientos institucionales y de la empresa, especificando los hallazgos relevantes y recomendaciones pertinentes.	1	2	3	4	A pesar de que en los informes verificados se incluyeron los hallazgos relevantes, se pudo visualizar la carencia de elementos importantes en los mismos.
		X			
6. Necesidades de Capacitación Identificadas:					
1. Capacitación en aplicación de herramientas de diagnóstico de Alineamiento Estratégico y Organizacional.					

Según los resultados de la simulación, el empleado evaluado presenta una debilidad general en el cumplimiento de los criterios de desempeño de esta norma de competencia, por lo que su capacitación deberá estar enfocada en el reforzamiento de dichos criterios.

**CAPÍTULO VII:
PROPUESTA DE
ESTRUCTURACIÓN DEL
PROGRAMA DE FORMACIÓN**

Capítulo VII: Propuesta de Estructuración del Programa de Formación

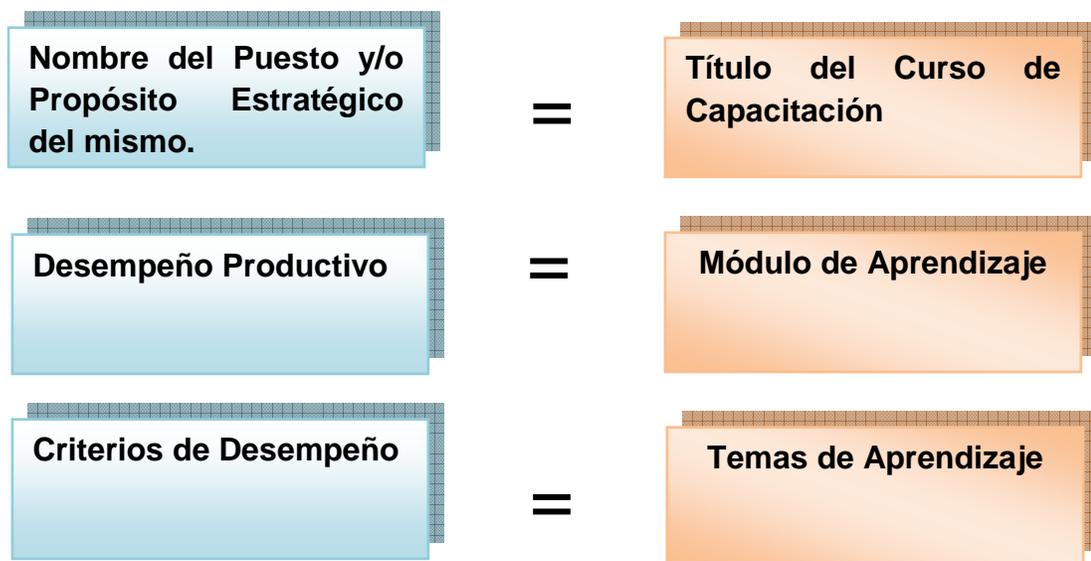
7.1 Estructuración del Programa de Formación

Las normas de competencias constituyen la base de la capacitación y desarrollo del personal, y se utilizan para orientar los procesos de elaboración de programas de capacitación.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación de los empleados mediante la verificación del nivel de cumplimiento de estos, en relación a los criterios de desempeño establecidos en las normas de competencias, se procede al diseño puntual del programa de capacitación que vendría a cerrar la brecha identificada.

Este diseño puntual garantiza que la capacitación a ejecutar esté orientada a fortalecer aquellas áreas específicas, donde los empleados poseen alguna debilidad.

De manera general la traducción de una Norma de Competencia Laboral a un Programa de Formación es la siguiente²⁹:



²⁹ Guerrero Pedro, Consultor Desarrollo Organizacional. (2010). Consulta.

En vista de que en el ejercicio de simulación fue evaluado sólo uno de los desempeños productivos del Asesor en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional, el programa a diseñar en este trabajo corresponderá a un módulo.

“Un módulo es una unidad de aprendizaje que integra las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para el desempeño efectivo de una competencia, a través del desarrollo de experiencias y tareas complejas que provienen del trabajo en un contexto laboral”.³⁰

Para el diseño de un programa completo tendrían que ser tomados en cuenta todos los desempeños productivos del puesto y sus respectivos criterios de desempeño. A continuación se presenta la estructuración del programa de formación, tomando en consideración los resultados de la simulación de detección de necesidades realizada en el capítulo VI de este trabajo:

³⁰ Manual de Normalización, Diseño Curricular, Formación, Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, INFOTEP 2007.

PROPUESTA DE PROGRAMA DE FORMACION

1. NOMDRE DEL MODULO	
Aplicación de Herramientas Diagnósticas en la Identificación de Problemas en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional.	
2. Institución: INFOTEP 3. Duración: 16 Horas 4. Fecha: 4/4/2010 5. Lugar: Salón de Formación Oficina Nacional	6. Modalidad: Complementación 7. No. de Módulos: 1 8. No. de Participantes: Dependerá del número de empleados que requieran la capacitación. 9. Horario: 8:30 a.m. a 5:00 p.m.
10. Objetivo Terminal:	
Al finalizar la capacitación los participantes estarán en la capacidad de aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas en gestión estratégica y desarrollo organizacional.	
11. Perfil de Entrada:	
Este programa está dirigido a las personas involucradas en la gestión estratégica y/o desarrollo organizacional, así como al personal asesor que realiza intervenciones relacionadas con estos temas en las organizaciones.	
12. Perfil de Salida:	
Al finalizar la capacitación los participantes estarán en la capacidad de:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar y/o adecuar la herramienta de diagnóstico para la identificación del problema en gestión estratégica y desarrollo organizacional. 2. Aplicar las herramientas de diagnóstico según las especificaciones y procedimientos existentes. 3. Procesar y analizar las informaciones levantadas en el diagnóstico identificando los aspectos relevantes. 4. Elaborar el informe de diagnóstico contemplando sus elementos, así como los aspectos a tomar en cuenta en la presentación del mismo. 	

Cuadro 1

PROGRAMA MODULAR			
<p>1. Módulo (1): Aplicación de Herramientas Diagnósticas en la Identificación de Problemas en Gestión Estratégica y Desarrollo Organizacional.</p> <p>2. Objetivo General: Al finalizar la capacitación los participantes estarán en la capacidad de aplicar herramientas diagnósticas en la identificación de problemas en gestión estratégica y desarrollo organizacional.</p> <p>3. Facilitador(a): Se coloca el nombre del facilitador(a) que impartirá el modulo.</p>			
4. Contenidos o Temas	5. Estrategias de Aprendizaje	6. Estrategias de Evaluación	7. Recursos Didácticos
a) Selección y/o adecuación de la herramienta de diagnóstico para la identificación del problema en gestión estratégica y desarrollo organizacional.	Exposición dialogada. Estudio de caso	Prueba teórica.	Proyector de multimedia. Computador Rotafolio Material de apoyo
b) Aplicación de las herramientas de diagnóstico según las especificaciones y procedimientos existentes.	Exposición dialogada Demostraciones.	Prueba práctica y teórica.	Proyector de multimedia. Computador Rotafolio Material de apoyo
c) Procesamiento y análisis de las informaciones levantadas en el diagnóstico e identificación de aspectos relevantes.	Exposición dialogada Ejercicio práctico.	Prueba práctica y teórica.	Proyector de multimedia. Computador Rotafolio Material de apoyo
d) El informe de diagnóstico, sus elementos y presentación del mismo.	Exposición dialogada Ejercicio práctico.	Prueba práctica y teórica.	Proyector de multimedia. Computador Rotafolio Material de apoyo

Cuadro 2

La propuesta de programa de formación está compuesta de los siguientes elementos:

En el cuadro 1 se establece:

- 1. Nombre del módulo**, es el nombre asignado a las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un conjunto de competencias propias de un grupo de ocupaciones, o específicas de una ocupación.
- 2. Institución**, se refiere a la firma o institución que impartirá la capacitación.
- 3. Duración**, que es el tiempo pedagógicamente necesario para el aprendizaje del programa.
- 4. Fecha**, indica el día, mes y año en que será impartida la capacitación.
- 5. Lugar**, es el espacio físico donde se impartirá la capacitación.
- 6. Modalidad**, la cual se refiere al tipo de acción formativa, es decir, si la misma es de habilitación, complementación o especialización. La habilitación se refiere a que el individuo tomará la capacitación por primera vez, la complementación es cuando el participante tiene una base y toma la capacitación para incorporar nuevos elementos y la especialización es cuando la capacitación está orientada a profundizar sobre el tema.
- 7. No. de Módulos**, establece el orden o secuencia de ejecución de los diferentes módulos de aprendizaje. Se hace con números cardinales.
- 8. No. de Participantes**, se refiere a la cantidad de participantes que realizarán la capacitación.
- 9. Horario**, indica al intervalo de tiempo que abarcará el programa.
- 10. Objetivo Terminal**, establece la competencia general de la ocupación, que estarán en capacidad de desempeñar los participantes al concluir la acción formativa.
- 11. Perfil de Entrada**, se refiere a las características de la población enfocada y el nivel de competencias requeridas a un participante para poder iniciar un programa de formación.

12. Perfil de Salida, indica las diferentes capacidades de desempeño que alcanzarán los participantes al terminar una acción formativa.

En el cuadro No. 2 se establece:

1. El nombre del módulo.

2. El objetivo general, se corresponde con el objetivo terminal descrito en el cuadro 1.

3. Facilitador, se coloca el nombre del facilitador que impartirá el programa o módulo.

4. Contenidos o temas, se describen los diferentes temas que se impartirán en el módulo, estos se corresponden con los criterios de desempeño de la norma bajo la cual fue detectada la necesidad de capacitación.

5. Estrategias de aprendizaje, son las técnicas que serán utilizadas durante el desarrollo del módulo, que facilitarán a los participantes la comprensión de los temas.

6. Estrategias de evaluación, tiene que ver con los métodos que se utilizarán para verificar el nivel de asimilación de los participantes en relación a los temas. Las estrategias de evaluación dependerán del dominio del objetivo, los dominios pueden ser de naturaleza cognitiva, de habilidad y actitud.

7. Recursos didácticos, se refieren a los medios utilizados para facilitar la función del docente y la comprensión de los participantes.

V. CONCLUSION

La detección de necesidades de capacitación y el desarrollo de programas bajo el modelo de competencias laborales, contribuyen a que las organizaciones formen a sus empleados en aquellas áreas que realmente ayudarán a que las mismas alcancen un desempeño extraordinario. Pues permiten que la capacitación se enfoque en el reforzamiento de las competencias previamente definidas y alineadas a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

En este trabajo de investigación se definieron los conceptos generales de competencia laboral, uno de los autores la define como un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. También se describió el Análisis Funcional como una técnica o enfoque utilizada para identificar las competencias laborales de un área en particular, así mismo, se trató el concepto de norma de competencia laboral como un formato o estándar que incluye informaciones sobre: criterios para juzgar la calidad del desempeño, las evidencias de desempeño (por producto o por desempeño directo), evidencia por conocimiento, campos de aplicación y guías o lineamientos de evaluación.

Adicionalmente, fue descrito el perfil del INFOTEP, organismo rector del Sistema Nacional de Formación para el trabajo productivo, cuya función principal es capacitar la mano de obra del sector productivo nacional, asesorar a las empresas y regular la formación profesional a nivel nacional. Además, es una Institución certificada bajo la norma ISO 9001:2000, producto del cumplimiento de los requisitos exigidos internacionalmente, lo que la convierte en una organización de clase mundial.

El área objeto de estudio fue el Departamento de Servicios de Apoyo a la Productividad del INFOTEP, cuyo propósito consiste en organizar la ejecución de los servicios de asesoría, consultoría, asistencia técnica, capacitación y programas especiales dirigidos a las empresas y egresados de los diferentes

sectores productivos, con miras a mejorar los niveles de productividad y competitividad de la Región.

A los fines de determinar la opinión de los empleados del INFOTEP, en relación a la efectividad de las capacitaciones a las que habían sido enviados durante el año 2009, se realizó un estudio de campo que consistió en la aplicación de una encuesta a una muestra seleccionada. Los resultados de este estudio se presentan en el capítulo IV de este trabajo de investigación, el mismo reveló la existencia de una percepción no muy favorable por parte de un porcentaje considerable de los encuestados, sobre la efectividad de las capacitaciones a las que estos habían sido convocados. Sin embargo, también se visualizó que otro porcentaje importante opina de manera opuesta, pues consideran que las capacitaciones a las que asistieron si fueron efectivas, las cuales según manifestaron, contribuyeron al mejoramiento de su desempeño laboral.

Para detectar las necesidades de capacitación bajo el modelo de competencias, es preciso que las competencias sean identificadas y definidas, para ello se realizó un proceso de identificación y definición de las competencias del Área de Servicios de Apoyo a la Productividad, que inició con la conformación del grupo expertos conocedores del área ocupacional bajo estudio, el cual se encargó de llevar a cabo dicho proceso.

En este proceso se utilizó la técnica de análisis funcional a través de la cual se construyó el mapa funcional del área. Este mapa inició con la definición del propósito clave y continuó con la desagregación de las funciones y subfunciones necesarias para el logro de dicho propósito. Al finalizar este ejercicio se obtuvieron las competencias que el personal del área de Servicios de Apoyo a la Productividad debía poseer para obtener un desempeño de nivel superior. Además, la estructura de la instancia sufrió una modificación, producto de que las competencias fueron definidas pensando en una mejor manera en la que el servicio debía ser brindado.

Luego de esto se definieron las normas de competencias laborales, obteniéndose entre otros elementos, los criterios de desempeños con los cuales se evaluaría si el desempeño del empleado es adecuado o no, y partir de ahí, identificar las necesidades de capacitación que deben ejecutarse.

Finalmente, se propuso un instrumento para la detección de necesidades de capacitación, el cual busca verificar el nivel de cumplimiento de los empleados en relación a los criterios de desempeño establecidos en las normas de competencias laborales, evaluando previamente el desempeño y verificando las evidencias mostradas por estos. Se realizó un ejercicio de simulación para mostrar el modo en que se aplicaría dicho instrumento y con los resultados de este ejercicio se concluyó con la presentación de una propuesta de cómo se estructuraría un programa de capacitación basado en las necesidades de capacitación puntuales, con lo que se mejoraría la efectividad de las capacitaciones que se ejecuten al estar estas orientadas específicamente al cierre de las brechas fruto de la detección bajo el modelo de competencias.

VI. RECOMENDACIONES

Como resultado de este trabajo de investigación, a continuación se presentan algunas recomendaciones que pueden ser susceptibles a ser utilizadas para lograr una mayor efectividad de las acciones de capacitación que se lleven a cabo:

Sería beneficioso que El INFOTEP aboliera la detección de necesidades de capacitación basada en la comparación de los perfiles de los puestos con las evidencias existentes en los expedientes de los empleados, pues esto no garantiza que se identifiquen las reales debilidades relacionadas con el desempeño laboral de estos. Además, que el hecho de que una persona posea un certificado de participación en una actividad formativa, no es evidencia suficiente para asumir que el individuo es competente o no.

Se recomienda que la Institución identifique y defina las competencias laborales de todas las áreas funcionales que la componen, así como sus normas de competencias técnicas, y que para ello involucre al personal que ha manifestado un buen desempeño en la ejecución de sus funciones. También es conveniente, que dentro de lo posible se incluyan personas externas a la Institución conocedoras del área funcional a analizar, pues estas pudieran realizar aportes sobre nuevas prácticas que mejoren la manera en que se prestan los servicios.

Contar con la definición de las competencias laborales le daría a la Institución un referente claro y preciso de cuáles son las habilidades, destrezas y actitudes que sus empleados deben poseer para el logro de los objetivos estratégicos de esta, así mismo, los criterios de desempeño establecidos en las normas de competencias le permitirán evaluar el desempeño de los servidores de una manera más objetiva y bajo los estándares de calidad determinados.

Una vez definidas las competencias laborales y sus normas de competencias, se recomienda que la detección de necesidades de capacitación sea realizada a través de la verificación del cumplimiento de los criterios de desempeño. Esta verificación pudiera realizarse mediante la comparación del desempeño del

empleado y sus evidencias de trabajo en relación a dichos criterios. El instrumento para detección de necesidades de capacitación bajo el modelo de competencias laborales presentado en el capítulo VI de este trabajo, pudiera servir de referencia para este proceso.

Es importante que los supervisores y/o evaluadores sean debidamente entrenados y orientados, con la finalidad de que comprendan la lógica y el concepto de evaluación y detección de necesidades de capacitación bajo el modelo de competencias, esto para evitar distorsiones en el proceso y obtener óptimos resultados.

Otro elemento importante para garantizar que las capacitaciones sean más eficaces, es que en lugar de seleccionar programas de capacitaciones generales, que muchas veces no se enfocan en las necesidades puntuales identificadas y que son presentados por las diferentes empresas que ofrecen este tipo de servicio, sean diseñados programas bajo el modelo de competencias, pues estos contendrán temas extraídos de las normas de competencias técnicas, las cuales poseen los elementos esenciales para llevar a la organización a la consecución de su misión y visión.

VII. BIBLIOGRAFIA

1. Alles, Martha Alicia (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos aires, Argentina: Granica S.A.
2. Catalano, A. M.; Avolio de Cols, S.; Sladogna, M. G. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires, Argentina: BID/FOMIN; Cinterfor
3. Guerrero, Pedro. Consultor Desarrollo Organizacional. (2009). Presentación en Power Point sobre Gestión del Talento Humano por Competencias.
4. Guía de Organización y Funciones Generales del INFOTEP, Edición 4.
5. Irigoin María y Vargas Fernando. (2002). Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor.
6. Manual de Normalización, Diseño Curricular, Formación, Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, INFOTEP 2007.
7. Reglamento 1894 para la aplicación de la ley 116 de enero de 1980, que crea el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, INFOTEP.
8. Vargas Zuñiga, Fernando. Consultor CINTERFOR. (2003). Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano Convergencia y Desafíos.
9. Vargas Zuñiga, Fernando. Consultor CINTERFOR (2003). Notas Guía para la Elaboración del Análisis Funcional.
10. http://www.infotep.gov.do/html/quienes_somos.html#1, consultada en Febrero 24, 2010.

ANEXOS

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Anteproyecto Monográfico

“Diseño de instrumento para detección de necesidades de capacitación y propuesta de programa de formación por competencias laborales, área de Servicios de Apoyo a la Productividad del INFOTEP, en el año 2010”.

Sustentante:

Nombre:

Margarita Aquino Alvarez

Matrícula:

2008-1265

Asesor:

José Santana, MGM

Santo Domingo, D.N.

Enero, 2010

INDICE

	Página
1. Selección y definición del tema de investigación	- 2 -
2. Planteamiento del problema de investigación.....	- 2 -
3. Objetivos de la investigación	- 4 -
a) Objetivo General	- 4 -
b) Objetivos Específicos	- 4 -
4. Justificación de la investigación	- 5 -
5. Marco de referencia	- 6 -
a) Teórico.....	- 6 -
b) Conceptual	- 8 -
6. Aspectos Metodológicos	- 9 -
7. Tabla de Contenido	- 10 -
8. Bibliografía Preliminar	- 12 -

1. Selección y definición del tema de investigación:

“Diseño instrumento para detección de necesidades de capacitación, y propuesta de programa de formación por competencias laborales, área de Servicios Apoyo a la Productividad del INFOTEP, en el año 2010”

2. Planteamiento del problema de investigación:

El INFOTEP como institución rectora del sistema de formación técnico profesional a nivel nacional, tiene un interés genuino en que sus empleados posean las capacidades necesarias para brindar un excelente servicio a sus clientes. Como entidad recertificada bajo la norma ISO 9001:2000, también se preocupa por cumplir con los requisitos que dicha norma exige, la cual establece en su punto 6.2.1: **“El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto deber ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia aprobada”**¹.

A pesar de ese interés por cumplir con los requisitos de la norma, la institución ha sido objeto de no conformidades relacionadas con el punto 6.2.1. Los auditores externos han encontrado que algunos empleados no poseen en su expediente de personal, evidencias (certificados, títulos etc.), que comprueben que los mismos poseen los conocimientos y habilidades que requiere el perfil del puesto que desempeñan, lo que es considerado por dichos auditores como una falta a lo que exige la norma.

Con la finalidad de cerrar estas no conformidades, el INFOTEP realizó sus Planes de Capacitación y Desarrollo para el 2009 y 2010, basados en una detección de necesidades de capacitación que resultó de la comparación entre los requisitos que exigen los perfiles de los puestos y las evidencias que poseen los empleados en sus expedientes.

¹ Norma de Calidad ISO 9001:2000

Este tipo de detección de necesidades ha generado descontento tanto en los supervisores como en sus subalternos, debido a que el hecho de que un empleado no posea las capacitaciones que requiere el perfil de su puesto, no significa que la persona que ocupa dicho puesto tenga alguna deficiencia en la ejecución de su desempeño o que no sea competente, por lo que son sacados de sus puestos de trabajo para realizar cursos que según ellos no realizarán un gran aporte.

Existen quejas de empleados, quienes manifiestan que asisten a dichas acciones de capacitación sólo para cumplir con un requisito, no porque realmente las necesiten, generando esto a la Institución una inversión innecesaria.

De continuar efectuando las detecciones de necesidades de capacitación de esta manera, la institución seguirá realizando inversiones que no le garantizarán que sus empleados realmente estén recibiendo la formación que requieren para mejorar su desempeño, sólo cumplirá con las exigencias del perfil de los puestos.

Esto hace necesario el diseño de un instrumento que permita identificar las reales necesidades de capacitación del personal, que posibilite a su vez, el diseño y selección de los programas más idóneos de acuerdo a las deficiencias detectadas, que garanticen el cierre definitivo de las brechas existentes.

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias permite a partir de la Misión y Visión de la Organización, identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que deben poseer los empleados para alcanzar un desempeño de nivel superior, que aseguren la sostenibilidad y competitividad de la organización. La identificación y definición de estas competencias, serían el insumo principal para el diseño del instrumento de detección de necesidades de

capacitación, y de los programas necesarios para dotar a los servidores de las destrezas requeridas.

3. Objetivos de la investigación

a) Objetivo General:

Diseñar la instrumentación para el proceso de detección de necesidades de formación, y elaboración de programas de capacitación basado en competencias laborales, para el área de Servicios de Apoyo a la Productividad del INFOTEP.

b) Objetivos Específicos:

1. Definir los conceptos generales sobre competencias laborales.
2. Definir los conceptos generales relacionados con la Identificación y definición de las competencias laborales, así como, la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de programas de formación por competencias.
3. Definir a la empresa y el área objeto de estudio.
4. Realizar un estudio de campo para determinar la opinión de los empleados del INFOTEP en relación a la efectividad de las capacitaciones a las que fueron enviados durante el año 2009.
5. Identificar y definir las competencias y normas de competencias del área de Apoyo a la Productividad.
6. Diseñar a partir de las competencias y normas definidas el instrumento para detección de necesidades de capacitación.
7. Presentar una propuesta de cómo se estructuraría un programa de capacitación a partir de las necesidades detectadas.

4. Justificación de la investigación

El INFOTEP como institución que se encarga de formar y promover la mano de obra calificada para el trabajo productivo, así como, de brindar asesoría y asistencia técnica a las empresas a través de su Departamento de Apoyo a la Productividad, debe contar con empleados debidamente capacitados para dichos fines.

Para ello es necesario que las acciones de capacitación que se ejecuten, sean las que suplan las reales deficiencias relacionadas con el desempeño de los servidores. Esto puede llevarse a cabo a través de la identificación y definición de las competencias y criterios de desempeño que garanticen una ejecución extraordinaria de las funciones de cada puesto de trabajo, y que sirvan de referencia para determinar las necesidades de capacitación de los empleados.

En este trabajo de investigación se diseñará un instrumento de detección de necesidades de capacitación, específicamente para el Área de Apoyo a la Productividad, por ser esta un área neurálgica de la institución, pues es la responsable de brindar asesorías técnicas a las empresas, que sirven de apoyo para el mejoramiento de su productividad, por lo que resultaría beneficioso para dichas empresas, la institución y el país, que el personal que labora en esta área posea las habilidades, destrezas y actitudes que les permitan dar una respuesta efectiva a las necesidades y exigencias de este sector, el cual es uno de los principales clientes del INFOTEP.

Con el diseño de este instrumento será posible detectar las reales necesidades de capacitación, que servirán de insumo para la estructuración de un programa de formación que se enfocará en las acciones puntuales que deben ser ejecutadas, garantizando esto que la institución realice una inversión que se reflejará en un desempeño de nivel superior.

5. Marco de referencia:

a) Teórico:

La actividad de la formación profesional, orientada a desenvolver procesos de enseñanza aprendizaje a fin de facilitar trabajadores capacitados que puedan atender las demandas empresariales por recursos humanos; se ha orientado recientemente a la incorporación del enfoque de competencia laboral. Normalmente la formación basada en competencia laboral se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes mediante el proceso formativo, el cual se lleva a cabo a través de una serie de etapas como son: **la identificación de necesidades, estructuración de la respuesta, ejecución y evaluación.** ²

Cada vez que en las empresas se plantea el tema de capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar en el mercado.

Una de las tareas que debe abordar la función de capacitación es colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea. Vasto terreno para la acción, ya que todas las organizaciones necesitan que su gente mejore la forma de trabajar. En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas cobra valor estratégico. La tarea de la función de Capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente.³

² Vargas Zuñiga, Fernando, Consultor Cinterfor/OIT. (2003). Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano Convergencia y Desafíos, Pág. 6.

³ Alles, Martha Alicia. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.

La identificación de las competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. En esta etapa se busca establecer las competencias asociadas a un contexto laboral definido, ya sea una ocupación o una familia ocupacional. Puede utilizar diferentes metodologías, como por ejemplo, el Análisis Funcional, el DACUM o cualquier otra utilizada para hacer explícitos los logros laborales que se esperan. En general se orienta a identificar las competencias que pueden ser alcanzadas por personas capaces (o sea competentes).⁴

Spencer y Spencer (1993) consideran que “una competencia es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo en términos de un criterio”.⁵

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.⁶

El diseño curricular basado en competencias es un documento elaborado a partir de la descripción del perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional.⁷

Aplicar las competencias en la Gestión del Talento Humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de

⁴ Vargas Zuñiga, Fernando. (2003). Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano Convergencia y Desafíos, Pág. 7.

⁵ Ídem 4, Pág. 4

⁶ Ídem 4, Pág. 4

⁷ Catalano, A. M.; Avolio de Cols, S.; Sladogna, M. G. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires, Argentina: BID/FOMIN; Cinterfor.

la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no sólo por los resultados que se esperan alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.⁸

b) Conceptual:

La detección de necesidades es una etapa sumamente importante y delicada del proceso de capacitación, de ella depende que los empleados de una organización sean formados en aquellas áreas que realmente generan beneficios al desempeño institucional. Una detección incorrecta se asimilaría a atacar las causas equivocadas de un problema, al final dicho problema permanecerá y se habrá invertido tiempo y dinero sin lograr resultados efectivos.

Identificar las necesidades de capacitación a través de la definición de las competencias laborales requeridas para el desempeño extraordinario de un puesto, permite obtener un estándar confiable para identificar las áreas que deben ser reforzadas, a su vez, evita que la detección se realice basada en un criterio ambiguo, ya que dichas competencias se convierten en un parámetro de referencia para medir, cuando las funciones se están ejecutando según lo esperado y cuando no. De igual forma estas necesidades se constituyen en el insumo principal para el diseño de programas puntuales de capacitación, que vendrían a sustituir los acostumbrados cursos enlatados que la mayoría de las veces no llenan las expectativas de los participantes y de las organizaciones.

Se puede definir la detección de necesidades de capacitación como el proceso de identificar las debilidades que poseen los empleados relacionadas con su desempeño en un contexto laboral.

⁸ Catalano, A. M.; Avolio de Cols, S.; Sladogna, M. G. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires, Argentina: BID/FOMIN; Cinterfor.

Así mismo se define competencia laboral como la capacidad que posee una persona para ejecutar una función o tarea demostrando un desempeño de nivel superior.

A su vez las normas de competencias laborales se constituyen en el estándar en el cual se definen los criterios de desempeño que nos permiten identificar si un empleado puede ser considerado como competente o no, aflorando entonces las necesidades de capacitación que deben ser satisfechas.

INFOTEP: Entidad autónoma, sin fines de lucro y patrimonio propio, dedicada a liderar el Sistema de Formación Técnico Profesional, a la asistencia técnica de las empresas y a la promoción social de los trabajadores.

Departamento de Servicios Apoyo a la Productividad: Área del INFOTEP dedicada a brindar asesoría y asistencia técnica a las empresas, con la finalidad de contribuir al incremento de la productividad y competitividad de las mismas.

6. Aspectos Metodológicos:

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se ejecutará un estudio exploratorio, para indagar sobre la metodología de análisis funcional en la identificación de competencias laborales para la detección de necesidades de capacitación y elaboración de programas de formación, y los beneficios que genera al desempeño general de las organizaciones.

Se utilizará un estudio explicativo para describir la metodología utilizada en la definición de las competencias y normas del área de apoyo a la productividad. Además del método de análisis para identificar las competencias que deben poseer los empleados de dicha área, diseñar el instrumento para la detección de necesidades de capacitación y proponer una estructura para los programas de capacitación.

7. Tabla de Contenido

Capítulo I: Competencias laborales

- 1.1 Concepto
- 1.2 Característica
- 1.3 Clasificación

Capítulo II: Identificación de las competencias laborales

- 2.1 Análisis Funcional
- 2.2 Normas de Competencias Laborales
- 2.3 Detección de Necesidades de Capacitación bajo Competencias Laborales
- 2.4 Programas de Capacitación basados en Competencias Laborales

Capítulo III: Perfil de la Institución y del Área de Estudio

Descripción de la Organización

- 3.1 Misión
- 3.2 Visión
- 3.3 Valores
- 3.4 Objetivos de la organización
- 3.5 Estructura de la organización
- 3.6 Departamento de Apoyo a la Productividad

Capítulo IV: Estudio de campo

- 4.1 Metodología de la Investigación
- 4.2 Delimitación de tiempo y espacio
- 4.3 Instrumento de captura de datos
- 4.4 Tamaño de la muestra
 - 4.4.1 Población objeto de estudio
 - 4.4.2 Procedimiento para la selección objeto de estudio
- 4.5 Resultados del estudio

Capítulo V: Identificación y definición de las competencias y normas de competencias del área de Apoyo a la Productividad

- 5.1 Conformación del Grupo de Expertos
- 5.2 Desarrollo del Mapa Funcional

- 5.2.1 Identificación de Funciones Estratégicas
- 5.2.2 Definición de Funciones Productivas
- 5.2.3 Definición de Desempeños Productivos
- 5.3 Definición de las Normas de Competencias
 - 5.3.1 Redacción de los criterios de Desempeño
 - 5.3.2 Identificación de las evidencias requeridas
 - 5.3.2.1 Por Producto
 - 5.3.2.2 Por Desempeño
 - 5.3.2.3 De Actitud
 - 5.3.2.4 De Conocimiento
 - 5.3.3 Redacción del Campo de Aplicación

Capítulo VI: Diseño del instrumento para detección de necesidades de capacitación del área de Apoyo a la Productividad

- 6.1 Estructuración del Instrumento
 - 6.1.1 Elementos que componen el Instrumento
 - 6.1.2 Descripción de los elementos
- 6.2 Modo de aplicación del Instrumento
 - 6.2.1 Simulación de aplicación del instrumento para un empleado del Depto. De Apoyo a la Productividad
 - 6.2.2 Necesidades identificadas

Capítulo VII: Propuesta de estructuración de un programa de capacitación a partir de las necesidades detectadas

- 7.1 Estructuración del Programa de Capacitación
 - 7.1.1 Objetivos
 - 7.1.2 Contenidos del programa
 - 7.1.3 Estrategia metodológica
 - 7.1.4 Estrategia de Evaluación
 - 7.1.5 Recursos Didácticos

8. Bibliografía Preliminar

- a. Alles, Martha Alicia. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S. A.
- b. Alles, Martha Alicia (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos aires, Argentina: Granica S.A.
- c. Guerrero, Pedro, Consultor empresa GRHConsultores. (2009). Gestión del Talento Humano por Competencias.
- d. Vargas Zuñiga, Fernando, Consultor Cinterfor/OIT. (2003). Competencias en la Formación y Competencias en la Gestión del Talento Humano Convergencia y Desafíos.
- e. Villamayor, Esteban R. (2004). Gestión por Competencias una Aproximación a su necesidad. Buenos Aires, Argentina.
- f. Orientación Metodológica para la Elaboración de Proyectos e Informes de Investigación. Encontrado Enero 25, 2010. En la World Wide Web: <http://www.cienciaytecnologia.gob.bo/convocatorias/publicaciones/Metodologia.pdf>
- g. Catalano, A. M.; Avolio de Cols, S.; Sladogna, M. G. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas. Buenos Aires, Argentina: BID/FOMIN; Cinterfor.
- h. Manual de Organización y Funciones del INFOTEP, Edición 1
- i. Manual de Descripciones de Puestos del INFOTEP, Edición 1

Anexo 3

ESTUDIO DE CAMPO

El objetivo de esta encuesta es determinar la opinión de los empleados del INFOTEP en relación a la efectividad de las acciones de capacitación a las que fueron enviados durante el año 2009.

	Directivos y/o Supervisores	Técnicos y/o Administrativos	Personal de Apoyo
Grupo Jerárquico al que pertenece:			

Favor marcar con una **(X)** el número que mejor refleja su opinión respecto a cada afirmación que aparece en el cuestionario.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN						
1	Los contenidos de los programas de las capacitaciones a las que fui enviado(a) se enfocaron puntualmente en las necesidades relacionadas con mis funciones o mi desempeño en el trabajo.	1	2	3	4	5
EFFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN RECIBIDAS						
2	La capacitación o capacitaciones a las que fui enviado(a) han contribuido a mejorar significativamente mi desempeño laboral.	1	2	3	4	5
3	Los conocimientos adquiridos en la o las capacitaciones a las que fui enviado(a), los he aplicado en la ejecución de mis funciones.	1	2	3	4	5
4	Las capacitaciones a las que fui convocado(a) han contribuido al logro de los objetivos de mi área y/o de la organización.	1	2	3	4	5
5	La o las capacitaciones a las que fui enviado(a) han contribuido a mejorar el servicio que presto.	1	2	3	4	5
6	Considero que los cursos a los que fui convocado(a) representaron una inversión innecesaria por parte de la Institución.	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!