



**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Facultad de Ingeniería**

**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN PUESTOS DE  
TRABAJO A NIVEL OPERATIVO EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA**

**Jamie Verónica Noriega Castro**

**Asesorado por el Ing. José Francisco Gómez Rivera**

**Guatemala, junio de 2006**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN PUESTOS DE  
TRABAJO A NIVEL OPERATIVO EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA**

**POR**

**JAMIE VERÓNICA NORIEGA CASTRO  
ASESORADO POR EL ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA**

**AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERA INDUSTRIAL**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2006**

## UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



### FACULTAD DE INGENIERÍA

#### NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	
VOCAL II:	Lic. Amahan Sánchez Alvarez
VOCAL III:	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruíz
VOCAL V:	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA:	Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas

#### TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Ing. César Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR:	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverría
EXAMINADOR:	Ing. José Fernando Álvarez Paz
SECRETARIA:	Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN PUESTOS DE TRABAJO A NIVEL OPERATIVO EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 22 de noviembre de 2004.

JAMIE VERÓNICA NORIEGA CASTRO

**DEDICATORIA A:**

**DIOS**

**MIS PADRES**

**Jorge Alfonso Noriega Tello  
Irma Yolanda Castro de Noriega**

## **AGRADECIMIENTOS A**

**Mis Padres**

Por ser lo mas grande y hermoso que tengo.

**Mi Familia**

Por el apoyo y el cariño que siempre me han brindado.

**Ing.Pedro Cisneros  
Ing.José F. Gómez**

Por su ayuda, consejos y apoyo incondicional que siempre me brindaron.

**Recursos Selectivos S.A.  
Y Hermanos Weller**

Por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación en su organización.

## INDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	VII
<b>RESUMEN</b>	IX
<b>OBJETIVOS</b>	XI
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XIII
<b>1. MARCO CONCEPTUAL Y GENERALIDADES</b>	
1.1 Conceptos de certificación laboral	01
1.2 Conceptos de competencia laboral	04
1.3 Organismos de certificación	11
1.4 Acreditación de la competencia laboral en puestos de trabajo	12
1.5 Descripción general del proceso de certificación	14
1.6 Sistema de Información Laboral por Competencias <SILC>	16
1.7 Normas Técnicas de Competencia Laboral	18
1.8 Detección de Necesidades de Capacitación <DNC>	21
1.9 Evaluación de Competencia Laboral en puestos de trabajo	22
<b>2. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN LABORAL POR COMPETENCIAS &lt;SILC&gt;</b>	
2.1 Identificación de competencias por análisis funcional	29
2.2 Elaboración de normas de competencias	36
2.3 Matrices funcionales	41
2.4 Perfiles laborales	43

<b>3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, DISEÑO Y DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN PARA PUESTOS DE TRABAJO</b>	
3.1 Diseño de instrumentos de detección de necesidades de capacitación	51
3.2 Aplicación de instrumentos de evaluación	55
3.3 Informe de necesidades de capacitación por persona	59
3.4 Estrategias y Plan de Capacitación	62
3.5 Diseño de cursos de capacitación	69
3.5.1 Diseño de contenido de entrenamiento o capacitación	69
3.5.2 Diseño de materiales didácticos	72
3.6 Desarrollo de la capacitación para puestos de trabajo	77
<b>4. EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN PUESTOS DE TRABAJO</b>	
4.1 Diseño y aplicación de instrumentos de evaluación por competencia laboral	79
4.2 Emisión de dictámenes de competencia laboral	84
4.3 Proceso de acreditación de la competencia general en puestos de trabajo	85
4.4 Proceso de certificación de competencia laboral	87
<b>5. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA RECURSOS SELECTIVOS S.A.</b>	
5.1 Competencias laborales	94
5.2 Sistema de Información Laboral por Competencias <SILC>	95
5.3 Necesidades de capacitación	95
5.4 Capacitaciones en puestos de trabajo	96
5.5 Evaluaciones de competencia laboral	97
5.6 Acreditación o certificación de competencia laboral en puestos de trabajo	98

<b>6. CASO PRÁCTICO DE APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA</b>	
<b>ÁREA DE ANÁLISIS: LINEA DE PRODUCCIÓN PARA ENSALADAS DE FÁCIL PREPARACIÓN</b>	
6.1 Elaboración de la Norma Técnica por Competencia Laboral <NTCL>	99
6.1.1 Funciones laborales	100
6.1.2 Norma técnica por competencia laboral	101
6.2 Elaboración del plan laboral	115
6.2.1 Matrices funcionales	116
6.2.2 Perfiles laborales	117
6.3 Detección de necesidades de capacitación	128
6.3.1 Elaboración del instrumento de evaluación diagnóstica	128
6.3.2 Aplicación del instrumento y elaboración de informe de necesidades de capacitación	136
6.4 Elaboración del Plan de Capacitación	141
6.5 Elaboración de instrumentos de evaluación para la acreditación o certificación	149
<b>CONCLUSIONES</b>	155
<b>RECOMENDACIONES</b>	159
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	161
<b>APÉNDICE</b>	163

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Ejemplificación de mapa funcional	08
2	Proceso de acreditación para organismos certificadores.	13
3	Proceso de certificación de competencia laboral	14
4	Esquema del mapa funcional	34
5	Esquema de matriz funcional	42
6	Método para la obtención de información para perfiles laborales	45
7	Procedimiento para el análisis de perfiles laborales	48
8	Cuadro de identificación de perfil laboral	49
9	Ejemplo de organigrama	49
10	Ejemplificación de un cuerpo de perfil laboral	50
11	Esquema de matriz de detección de necesidades	52
12	Ejemplo de cuadro de necesidades, tiempo y recursos	61
13	Proceso de certificación de competencia laboral	87

## RESUMEN

El presente trabajo de graduación aborda el tema de la aplicación de competencias laborales en los procesos del área productiva de una empresa alimenticia. Esto, con el fin primordial de diseñar y ejecutar un programa de evaluación de competencias laborales que acredite a los trabajadores como “competentes” para desempeñar, productivamente, su puesto de trabajo.

El tópico de certificación de competencias está despertando gran interés, actualmente, en todo el gremio empresarial ya que, su función se centra en conocer las ventajas que tiene su aplicación en los distintos contextos en que se desenvuelven las empresas y, así considerar dicha aplicación para mejorar su actuación en beneficio de ellos y de sus clientes.

Conceptualizando el tema de “competencia laboral”, éste se refiere al conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas, en un puesto de trabajo. Un certificado de competencia laboral se refiere a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencias. La base sobre la cual se expide el certificado es una norma de competencia laboral ó un estándar de referencia construida, a partir de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en una situación concreta de trabajo.

El sistema practicado, actualmente por la industria Guatemalteca, es el concepto de “Empresas Autocertificadoras”, el cual consiste en que las mismas entidades empresariales se encargan de certificar a sus trabajadores, a través del diseño de parámetros de referencia, utilizados para realizar las respectivas evaluaciones de desempeño y determinar el nivel de competencia de sus colaboradores. Luego, con la información respectiva otorgar sus certificados de competencias laborales a los colaboradores que se encuentren dentro del rango aceptado por los directivos para desempeñar sus funciones laborales.

En este trabajo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de un sistema de autocertificación en una industria alimenticia, la cual muestra el planteamiento, diseño, aplicación y ejecución de un programa de evaluación de competencias, elaboración de plan de capacitación y acreditación de competencias laborales para puestos operativos dentro de la planta de producción de la empresa Recursos Selectivos S.A.

## OBJETIVOS

### General

Definir criterios que satisfagan los procedimientos de evaluación para verificar si un trabajador posee la competencia establecida en las normas técnicas de competencia laboral de la empresa Recursos Selectivos S.A.

### Específicos

1. Definir el propósito principal del área de producción de ensaladas “fáciles de preparar” de la empresa alimenticia Recursos Selectivos S.A. para obtener el marco funcional de la misma.
2. Definir los puestos de trabajo correspondientes al área de elaboración de ensaladas de fácil preparación de la empresa Recursos Selectivos S.A.
3. Establecer las actividades esenciales requeridas en cada puesto de trabajo designado para el área de producción de ensaladas de fácil preparación de Recursos Selectivos S.A.
4. Determinar los elementos de competencia que rijan la norma técnica de competencia laboral diseñada para el área de elaboración de ensaladas de fácil preparación de Recursos Selectivos S.A.
5. Determinar las deficiencias presentadas por parte de los trabajadores de Recursos Selectivos en sus puestos de trabajo y un plan de acción que dé solución a dichas deficiencias.
6. Definir los elementos necesarios que debe contener un curso de capacitación y/o entrenamiento para cuando se lleven a cabo éstos programas dentro de la empresa Recursos Selectivos S.A.
7. Definir los pasos necesarios para otorgar un certificado de competencia laboral a un trabajador de la empresa Recursos Selectivos S.A.

## INTRODUCCIÓN

La Certificación por Competencias Laborales es el conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a establecer mecanismos de evaluación de conformidad con las normas técnicas de competencia laboral de una empresa específica.

El tópico de la certificación de competencias laborales ha despertado gran interés, por parte de gremios empresariales y organizaciones de formación profesional, cuyo énfasis está centrado en conocer las ventajas que tiene su aplicación en los distintos contextos en que se desenvuelven éstas organizaciones con el fin de mejorar su actuación en beneficio de ellos y de sus clientes externos.

La competencia laboral se ha vuelto un elemento indispensable cuando se inician esfuerzos para fortalecer las acciones que realizan las organizaciones, ya que, a través de ella puede medirse el grado de competitividad y productividad que las mismas empresas alcanzan en comparación con otras de su mismo ramo.

Este movimiento de certificación conlleva un proceso largo que involucra criterios de importancia como una normalización de procesos, diseño de formación, desarrollo de dicha formación, evaluación y finalmente, la certificación.

Este trabajo de graduación consiste en realizar un plan de acreditación de competencia laboral, enfocado a un área de nivel operativo, el cual, en este caso, será el personal a cargo de la línea de producción de elaboración de ensaladas. Dicho plan estará comprendido por todos los criterios antes mencionados y, a la vez, presentará información que sirva de base para aplicarlo en diferentes contextos.



# **1. MARCO CONCEPTUAL Y GENERALIDADES**

## **1.1 Conceptos de certificación laboral**

### **Definición de la certificación de competencias laborales**

Certificación es el reconocimiento documentado, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma, estándar, o parámetro de referencia. Normalmente la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación o capacitación dentro de la empresa, basada en el tiempo de práctica, así como en los contenidos evaluados.

Un certificado de competencia laboral se refiere a un desempeño concreto en el cual el trabajador ha demostrado ser competente por medio de la evaluación de competencias. La base sobre la cual se expide el certificado es una norma de competencia laboral ó un estándar de referencia construida a partir de las competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en una situación concreta de trabajo.

El sistema practicado por la industria Guatemalteca, es el concepto de “Empresas Autocertificadoras”, que consiste en que las mismas entidades empresariales se encargan de certificar a sus trabajadores a través del diseño de parámetros de referencia, utilizados para realizar las respectivas evaluaciones de desempeño y determinar el nivel de competencia de sus colaboradores. Luego, con la información respectiva otorgar sus certificados de competencias laborales a los colaboradores que se encuentren dentro del rango aceptado por los directivos para desempeñar sus funciones laborales.

Puede decirse que entre las características más simples de la certificación de competencias están:

- La certificación se realiza en un marco ocupacional que permite reconocer el contenido de las funciones laborales u ocupación que se está certificando.
- La certificación requiere legitimidad; es decir, que todo su contenido debe ser genuino o verdadero, además de que debe reunir los requisitos ordenados por la institución certificadora.
- La certificación debe llevarse a cabo mediante un mecanismo sencillo, y poco costoso para el beneficio del usuario.
- La certificación debe facilitar la transparencia; ello implica que un trabajador debe saber lo que el certificado dice de él.

### **Sistema de certificación nacional de competencias laborales**

Aquí en Guatemala, El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad <INTECAP>, propuso un sistema de evaluación y certificación de competencias laborales, con una metodología preestablecida (llamado modelo NORTE), el cual tiene como base estructurar etapas establecidas en el modelo, como lo es la “normalización”, y que inicia con la Identificación de Competencias, la elaboración de Mapas Funcionales, y finaliza con el diseño de las Normas Técnicas de Competencia Laboral; que son utilizadas como un estándar para medir el desempeño de una competencia determinada. Todos estos conceptos nuevos, se estarán analizando a medida en que se vaya avanzando en este capítulo; ya que son de suma importancia para entender a plenitud sobre la certificación de competencias laborales.

Para evaluar y certificar a un candidato o atender la demanda de una empresa, debe previamente estar definido el perfil laboral del puesto, y así, a través de una solicitud lograr que el o los candidatos independientes de una empresa, soliciten al INTECAP sean evaluados según los procedimientos de una competencia para un puesto de trabajo específico.

Como una referencia práctica, puedo mencionar, que el modelo en el cual se basa el INTECAP para evaluar una competencia laboral, está conformado por 3 fases:

1. **Orientación.** La Fase de Orientación proporciona información y orienta a los solicitantes hacia la certificación de alguna competencia o les propone que se capaciten en las competencias que aún no dominan.
2. **Evaluación Diagnóstica.** La Fase de Evaluación Diagnóstica proporciona información sobre el nivel en el que se encuentra un individuo en relación con la norma técnica de competencia laboral.
3. **Evaluación para Certificación.** La Fase de Evaluación para la Certificación es la herramienta fundamental de la certificación, ya que por medio de ella se reconoce formalmente la competencia que tiene el individuo hasta ese momento, basada en una norma técnica de competencia laboral establecida.

Además, puedo mencionar, que dichas fases están formadas por 6 componentes que sirven de base para llevar a cabo el proceso de certificación:

1. Orientación
2. Diagnóstico
3. Planificación de la evaluación
4. Preparación para la evaluación
5. Evaluación
6. Certificación

**Orientación.** Su objetivo es informar al interesado de las características, funciones, ventajas y requerimientos del modelo para que los candidatos tomen las decisiones correspondientes al respecto.

**Diagnóstico.** Es el componente que permite establecer el nivel de desempeño actual del candidato, en relación con el nivel de desempeño establecido por la norma de competencia laboral ó el estándar de referencia de la empresa. Su objetivo es ubicar al candidato según

los requerimientos de la norma técnica de competencia laboral, evitando la capacitación innecesaria, así como las necesidades de desarrollo y capacitación adicional.

**Planificación de la evaluación.** Componente que permite estructurar el plan de evaluación, señalando con precisión, que, como, cuando y con qué se realizará la evaluación del candidato, según los resultados del diagnóstico, la recolección de evidencias, así como las técnicas e instrumentos seleccionados; todo ello se realiza en consenso entre el evaluador y el candidato.

**Preparación para la evaluación.** Componente que permite al candidato prepararse para la evaluación teórica y práctica determinada en el componente de planificación. Le da la oportunidad de revisar el material escrito o documental para repasar o afianzar conocimientos, ejercitar habilidades, destrezas y preparar productos requeridos como parte de las evidencias establecidas en la norma técnica de competencia laboral.

**Evaluación.** Componente que constituye el instrumento fundamental del proceso de evaluación y certificación, mediante el cual se puede comprobar que la persona es competente.

**Certificación.** Permite otorgar el reconocimiento formal de la competencia adquirida por el candidato, a lo largo de su vida laboral, independientemente del modo en que haya sido adquirido. Dicho certificado es extendido por el INTECAP, en consenso con el sector productivo. Su objetivo es certificar las competencias del candidato con las características técnicas de las normas establecidas ó los estándares de referencia, que les permita un reconocimiento formal y oportunidad de desarrollo en el campo laboral.

## 1.2 Conceptos de competencia laboral

### Definición

La competencia se refiere a la capacidad que muestra una persona de realizar una labor productiva, lo hace con familiaridad, le resulta adecuado, fácil, lo comprende, sabe lo que hace y por qué lo hace.

Las competencias pueden calificarse como un atributo de la persona, quien incorpora comportamientos individuales, sociales, culturales, etc.; de ahí que es tan importante, al seleccionar al personal, analizar sus valores y comportamientos individuales para ver si existe relación con los deseados por la empresa, con el fin de que su adaptación a la misma, sea lo más rápido posible y cumplir así con el propósito de ésta.

Las competencias laborales, son manifestaciones de conocimientos de las personas, así también de habilidades, destrezas, actitudes, y experiencias en un contexto específico. De acuerdo con esto, se puede desarrollar un concepto propio de Competencia Laboral como el siguiente: **Competencia Laboral es el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas, en un ambiente laboral.** Cabe mencionar que las funciones y capacidades casi siempre son definidas por el sector productivo y deben ser medidas a través del desempeño del trabajador, bajo normas o estándares determinadas por las mismas instituciones.

Una competencia laboral se observa en el desempeño de un trabajador, porque se pone en evidencia al realizar ciertas tareas como en la manipulación de objetos, en los cambios de situaciones ocupacionales, hasta en los movimientos corporales, y en actividades en que se puede evidenciar la eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

Por lo anterior, se puede decir que algunas competencias son identificables y evaluables con mayor certeza, sin embargo, existen otras que son más difíciles de identificar, porque no son evidentes. Algunas competencias no son directamente medibles pero de alguna manera pueden percibirse; otras al contrario, son directamente observables. Por esto se puede concluir que ambas competencias deben ser verificables y medibles, las primeras a través de un producto o resultado, y las segundas en la misma ejecución.

Por lo tanto, se puede determinar si una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona competente puede proporcionar evidencia, es decir, un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva.

### **Identificación de competencias**

La identificación de competencias es un proceso de análisis del trabajo que se lleva a cabo, con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades y destrezas que el colaborador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral.

Actualmente se cuenta con una amplia gama de metodologías para identificar competencias, pero las 2 más comunes y conocidas son:

- La familia DACUM (Desarrollo de un Currículo), que trabaja con la perspectiva de las competencias como lista de tareas pero que se convierten en competencias clave.
- El análisis funcional, que trabaja con una visión que integra los resultados con las competencias clave.

El proceso de identificación finalmente da como resultado un “Perfil de Competencias”, el cual puede convertirse en una norma o estándar de referencia.

El método que utilizaré para realizar mi trabajo de campo será el de un “análisis funcional”, por lo que a continuación describo un poco de lo que se trata este método.

#### **Análisis Funcional:**

Éste análisis es una técnica que se utiliza para la identificación de competencias laborales requeridas por una función productiva. Esta técnica considera el trabajo de cada uno

en una relación sistemática con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza.

Las características que considero más importantes de un análisis funcional son:

- Identificar conocimientos, actitudes y aptitudes necesarios para un desempeño competente.
- Los jefes y subalternos participan para estructurar las competencias requeridas por la función que se analiza.
- Va desde lo general hacia lo particular; quiere decir, que puede iniciarse con la definición del propósito o misión de la organización, y concluir con las funciones productivas simples (elementos de competencia) que son las funciones realizables por una persona individual.
- Posee un carácter formativo, ya que como se trata de analizar una situación de trabajo, posibilita la reflexión y aprendizaje sobre ella.

El análisis funcional es muy práctico y sencillo media vez se logra captar la esencia de las funciones de un puesto de trabajo. Considero que los pasos para efectuar un análisis funcional pueden ser los siguientes:

- ✓ Identificar el propósito o misión de la empresa.
- ✓ A partir de la misión, desagregar por funciones:
  - Funciones claves,
  - Funciones principales,
  - Funciones básicas (llamadas unidades de competencia), y
  - Describir los elementos de competencia

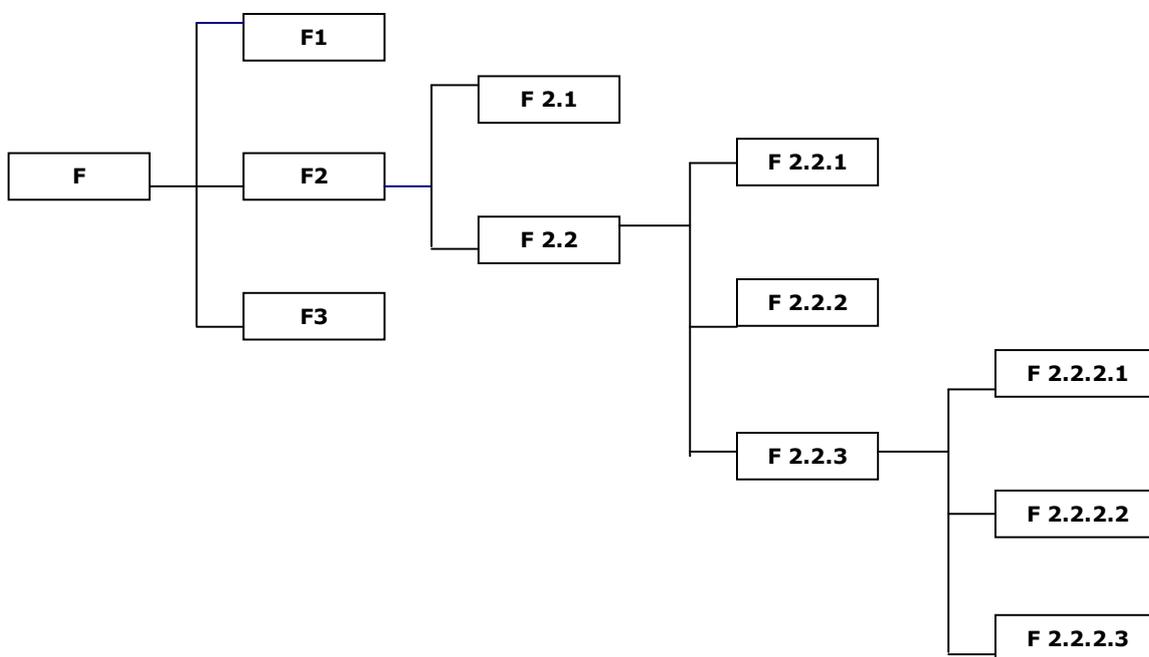
Como se observa, este proceso va de lo general hacia lo particular, determinando en sí qué funciones son necesarias cumplir para lograr que se realice la inmediatamente anterior. La lógica debe desarrollarse de acuerdo a un proceso de causa-efecto, de manera que se responda a la forma de solucionar dicha función.

El resultado de este análisis, puede expresarse en lo que se denomina “Mapa Funcional” (ó árbol de funciones), que es un esquema práctico en donde se describen las funciones principales hasta llegar a las unidades de competencia.

Una unidad de competencia puede decirse que está formada por un conjunto de elementos de competencia, que incluye aspectos de calidad y seguridad, y que normalmente incluye logros laborales que un colaborador es capaz de obtener. Mientras tanto, los elementos de competencia son las realizaciones de un colaborador competente; es decir, que se refiere a las acciones, comportamientos y resultados que el colaborador obtiene con su desempeño.

Así, puede entonces, verse un mapa funcional mas o menos:

**Figura 1. Mapa Funcional**



F= Funciones

## **Tipos de competencias**

Existen diferentes modelos por competencia laboral a nivel mundial y en cada uno de ellos, los tipos de competencia varían de acuerdo a las características y aplicaciones del mismo. El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman 3 tipos de competencias, apoyados en base a una clasificación laboral. Estos 3 tipos son:

**Competencias básicas.** Las competencias básicas se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo, y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

**Competencias genéricas.** Las competencias genéricas se refieren a los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a las posiciones laborales y ocupacionales, de acuerdo a su complejidad y variedad. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

**Competencias específicas.** Son los comportamientos laborales de índole técnico, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionados con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional.

Éstos 3 tipos de competencias se vinculan para constituir la competencia integral del individuo; así mismo las primeras pueden adquirirse a través de programas educativos, las segundas por medio de capacitaciones, y las terceras a través de la experiencia o en forma autodidacta.

## **Beneficios de la competencia laboral**

Con la aplicación de las competencias laborales, se buscan los siguientes beneficios:

### **Para los trabajadores:**

- ✓ Reconocimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes sin importar dónde los adquirió.
- ✓ Motivación para formación continua al alcanzar la certificación de una función, o bien, proseguir a los distintos niveles de competencia, de una misma función.
- ✓ Mejores oportunidades de trabajo.

### **Para las empresas:**

- ✓ Mejorar la identificación de las condiciones en las que se encuentra su capital humano, detectar las necesidades de formación, orientar la formación de los trabajadores y reconocer sus resultados.
- ✓ Reducción de costos y mejoras de los resultados de la selección, capacitación, evaluación y promoción de sus trabajadores.
- ✓ Productos y servicios de calidad, al contar con personal competente.

### **Para los centros de formación:**

- ✓ Contar con las bases técnicas para el diseño y elaboración de su oferta formativa, que incluye: planes, programas, material didáctico y proyectos de formación profesional, acordes a los requerimientos del sector productivo.
- ✓ Mejora continua en los procesos de formación profesional.
- ✓ Formación de acuerdo con lo que el sector productivo necesita.

### **Para el país:**

- ✓ Mejor competitividad de productos y servicios ofertados.
- ✓ Mejor calidad de vida.

### **1.3 Organismos de certificación**

Los Organismos Certificadores son instituciones autorizadas para realizar la certificación de la competencia laboral de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) ó de Estándares de Referencia, garantizando que el individuo es competente en una o varias funciones laborales. Asimismo, están facultados para acreditar Centros de Evaluación y Evaluadores Independientes.

El Organismo Certificador otorga un *Certificado de Competencia Laboral*, que es un documento formal, el cual reconoce las capacidades de un individuo para ejecutar una función productiva en las condiciones que señala una Norma Técnica de Competencia Laboral (o bien un estándar de referencia proporcionado por la empresa).

#### **Evaluadores**

Personas que pertenecen a la empresa o a las entidades formadoras, que poseen competencias técnicas y sociales y se encarga de recolectar evidencias de desempeño, conocimiento y comprensión del candidato.

La evaluación de competencias será realizada por los centros de evaluación; según lo requiera el candidato, los cuales serán instituciones o personas individuales, respectivamente, que demostrarán que posee la capacidad técnica y el personal competente, para realizar la evaluación de las competencias, de una o más áreas de competencia laboral.

#### **Centros de evaluación**

Según los centros de formación profesional, la evaluación de competencias debe ser realizada por los Centros de Evaluación, que son instituciones que demostrarán que poseen la capacidad técnica y el personal competente, para realizar la evaluación de las competencias.

La certificación será válida durante el tiempo que haya adquirido el perfil de competencia, es decir, cuando estén cubiertos todos los módulos que se refieren a dicha competencia, o tenga la vigencia establecida en el proceso de normalización de la competencia.

En Guatemala, el INTECAP es la única institución que funciona como organismo certificador de competencias laborales, y además, solamente ha certificado competencias que pertenecen a un nivel operativo, como por ejemplo, un soldador o un mecánico.

A niveles medio y ejecutivo, en Guatemala todavía no existe una institución capaz de certificar competencias que pertenezcan a estas áreas.

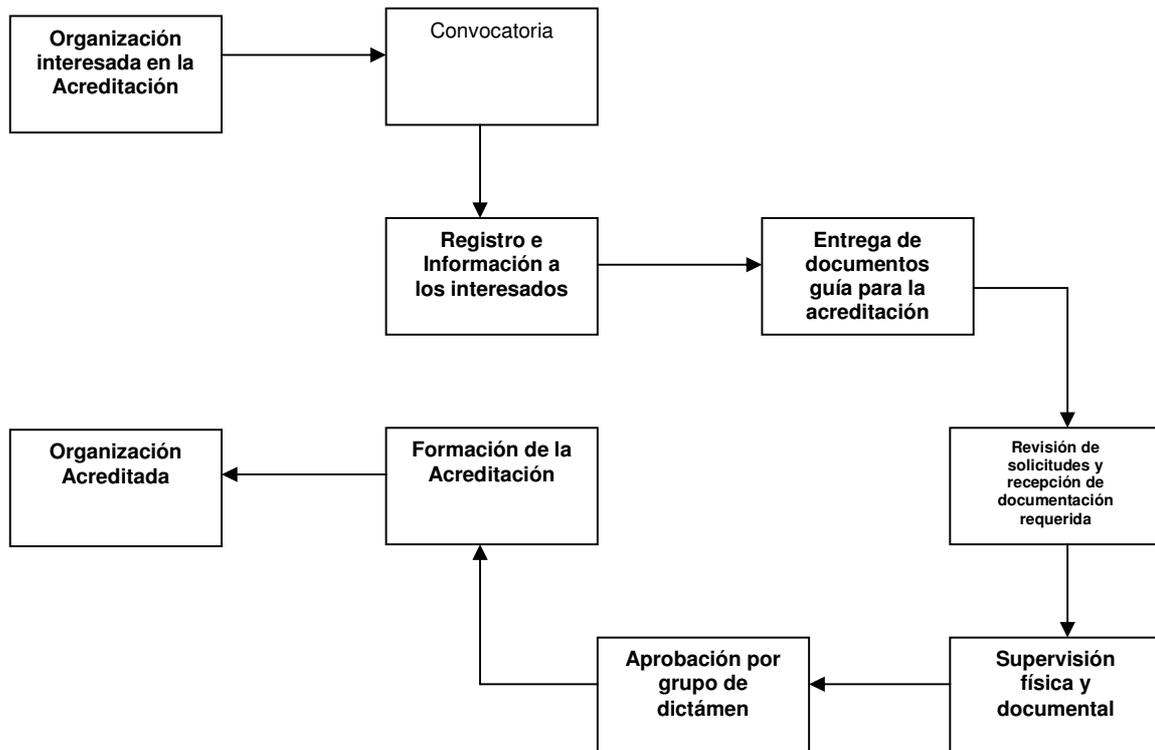
#### **1.4 Acreditación de la competencia laboral**

En un sistema de reconocimiento, acreditación y certificación de la competencia laboral, es necesario planificar los principios, métodos de la evaluación, sistema de documentación, así como los requisitos, características, y componentes que debe reunir el mismo, para formar las condiciones y requisitos de la certificación.

La acreditación de las competencias adquiridas, tiene en cuenta las capacidades logradas a través de la experiencia profesional de una persona. La evidencia del dominio de una competencia que presentará un aspirante para su reconocimiento y valoración debe incluir la demostración de la competencia que está desarrollando en el momento de la evaluación.

El sistema de reconocimiento de la competencia garantiza un proceso de evaluación al que puedan presentarse las personas que creen poder aportar demostraciones o evidencias de competencia. Una vez evaluadas si poseen la competencia aportando evidencias se las certifica para acreditar la competencia en un campo ocupacional o profesión. El sistema de reconocimiento debe garantizar una evaluación cuyo resultado se certifica y ello sirve para acreditar.

**Figura 2. Proceso de acreditación para organismos certificadores**



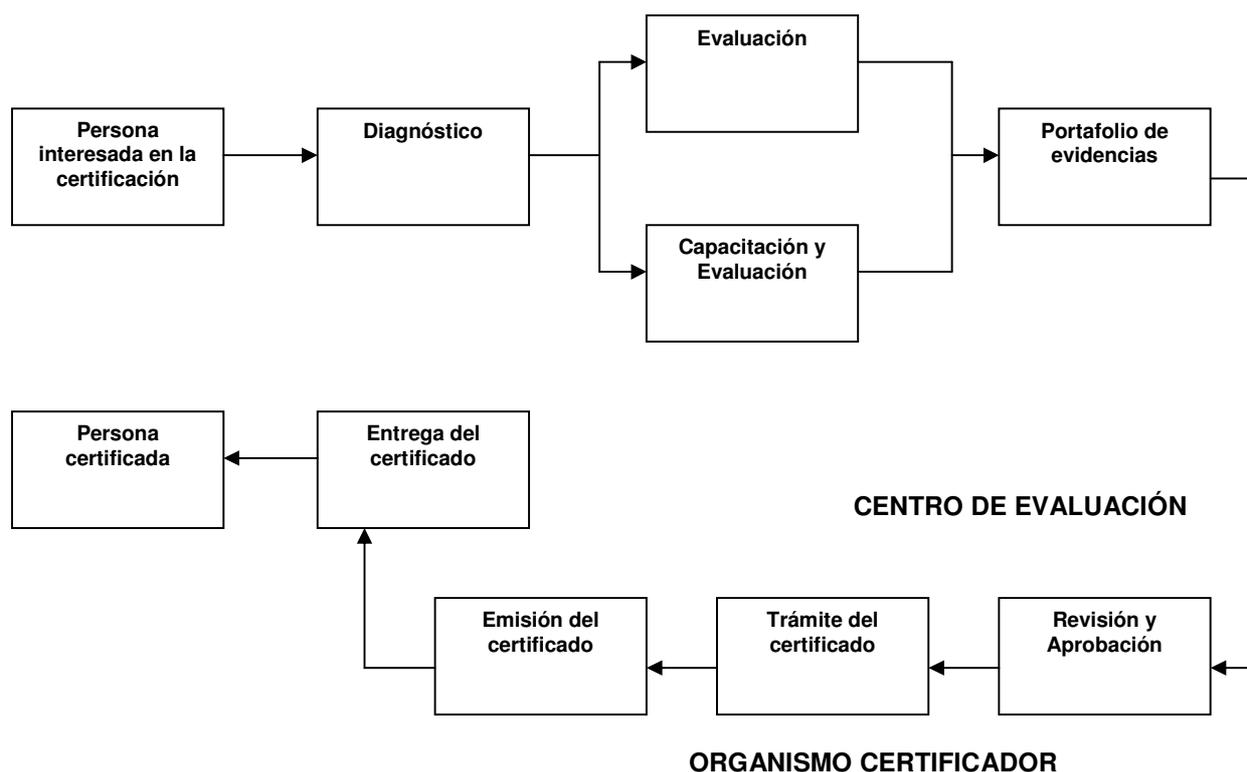
**Para conseguir la acreditación, sugiero las siguientes recomendaciones:**

- Esmerarse en la preparación y/o elaboración del contenido de cada uno de los documentos requeridos, con objeto de demostrar el cumplimiento de cada uno de los aspectos que integran cada requisito de acreditación.
- Revisar que los documentos cubran con la totalidad de los aspectos que se requiere demostrar en cada componente.

- Cerciorarse de que cuentan con las condiciones técnicas y físicas de los campos de aplicación de las NTCL (Normas técnicas de competencia laboral).
- Contar con el personal competente para realizar las funciones de evaluación y verificación interna.

### 1.5 Descripción general del proceso de evaluación y certificación

Figura 3. Proceso de certificación de competencia laboral



El proceso de certificación de competencia laboral a nivel empresarial puede seguir el siguiente esquema:

(este esquema puede variar dependiendo del lugar donde se certifique)

- Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- Diagnóstico de competencias.
- Asignación de un evaluador.
- Elaboración del plan de evaluación.
- Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- Emisión del juicio de evaluación.
- Veredicto de conformidad con la certificación.
- Otorgamiento de la certificación.

El proceso se inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador. Allí, además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un diagnóstico de sus competencias para determinar el estado de la competencia del individuo. Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación, o, ser instado a iniciar un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina.

Después del diagnóstico, el organismo certificador asigna un evaluador y se establece la estrategia de evaluación. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada. El candidato acumula entonces, registros de evidencias de desempeño que son incluidos en un “portafolio de evidencias”.

De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aún no competente. Luego, con un veredicto de procedencia, se elabora y otorga el certificado de competencia laboral.

## **1.6 Sistema de información laboral por competencias <SILC>**

### **Introducción al SILC**

El sistema de competencias (SILC) es la base para el movimiento del recurso humano, ya que en éste se identifican las competencias requeridas para cumplir con calidad la misión del área analizada.

#### **El SILC lo conforman:**

- La definición de las competencias requeridas en el área, donde se identifican las competencias laborales a través de diversos métodos.
- La descripción de las competencias requeridas en el área, por medio de estándares de referencia o normas de competencia laboral, dependiendo del nivel de especialización que se requiera en la empresa.
- Las normas y estándares de competencia.
- Los perfiles laborales, donde se describen las competencias, requerimientos, clientes y características que debe tener una persona al desempeñar un cargo.
- El catálogo de matrices, en donde se registra información sobre los perfiles laborales, identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para el Gestor de Recursos Humanos.
- Los manuales del área de Recursos Humanos, entre los cuales se pueden mencionar el manual de funciones y el manual de normas y procedimientos.

#### **Esquema de conformación del SILC:**

1. Formación de grupos técnicos y grupos de validación (junta directiva).
2. Identificación de competencias.

3. Estandarización de competencias.
4. Catálogo de matrices.
5. Elaboración de perfiles laborales.
6. Desarrollo de manuales.

**Las ventajas de que el departamento de Recursos Humanos cuente con el SILC son las siguientes:**

- La información que sirve de base para desarrollar los diferentes procesos de Recursos Humanos se acopia en un solo lugar.
- Contar con información objetiva en el momento en que lo necesite.
- Una base sólida sobre la cual poder tomar decisiones.
- El sistema es accesible para todos los empleados de la empresa, que permite mejorar la información que fluye dentro de la misma.
- Contar con datos que permitan al Administrador de Recursos Humano desarrollar los diferentes procesos a su cargo.

El SILC se desarrolla con Grupos Técnicos y debe ser validado por una Junta Directiva o de Validación, que es conformada por miembros de la Institución certificadora. Durante el proceso se debe realizar un análisis funcional (u otro, a elección de la organización), para identificar las competencias requeridas.

El producto de este análisis es el “Mapa Funcional”, a partir del cual, se elaborarán normas y estándares de competencia laboral y una matriz funcional indicando los niveles requeridos para cada una de las posiciones definidas en la organización.

A partir de la información generada de estos análisis, se elaborarán los “Perfiles Laborales”, así como los diferentes manuales de Recursos Humanos.

Una vez establecido el Sistema de Información Laboral por Competencias, un sistema empresarial puede lograr:

1. En primer lugar, la Certificación de las Competencias de los colaboradores (en Guatemala, el INTECAP, en este momento, es la única institución que certifica las competencias laborales.
2. En segundo lugar, una clara incidencia en el clima organizacional, el cual es uno de los más beneficiados con este proceso ya que abre paso a la mejora continua, le da oportunidad al empleado de superarse constantemente y ser evaluado en las competencias que posee.

Como resultado, el clima dentro de la organización también sufre un cambio importante. Este se torna más cordial y leal, se encuentran colaboradores y no empleados, se trabaja en pro de los objetivos colectivos e individuales y se construye paso a paso una cultura, en la cual el trabajo por competencias es una forma de vida.

## **1.7 Normas técnicas de competencia laboral <NTCL>**

### **Etapas de elaboración de las normas técnicas de competencia laboral**

El producto final de una Normalización son las “Normas técnicas” (o estándares de competencia laboral), documentos en donde se especifica los requerimientos necesarios de calidad con los que una persona debe desempeñar una función productiva, definida en la parte de identificación, en diferentes ámbitos laborales.

Dentro de la normalización, la etapa de definición de las normas técnicas, en sus múltiples aplicaciones, constituye un insumo valioso, tanto para la formación profesional, como para el proceso de “Certificación”, ya que las mismas podrán ser utilizadas en el aspecto de

capacitación, con el fin de garantizar la calidad y eficacia del servicio, y también para proveer a las empresas el recurso humano idóneo en el cumplimiento de las funciones asignadas, realizando a través de estándares establecidos, una adecuada evaluación, capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos.

Para el desarrollo del componente de normalización y sus diferentes etapas, se integra el Comité de Normalización, conformado por una Junta Directiva cuya función es administrar y validar las etapas de identificación y definición de normas o estándares de competencia, y por grupos técnicos responsables de realizar, con asesoría metodológica del INTECAP (Sistema certificador en Guatemala), las diferentes etapas del componente.

### **Elaboración de normas técnicas o estándares de referencia**

Para elaborar las normas técnicas o estándares, es preciso realizar previamente:

- a) Análisis funcional, para comprender todas las funciones de un sector, área o empresa, desde su propósito principal hasta las funciones individuales.
- b) Matriz funcional, para interrelacionar ocupaciones o puestos de trabajo y analizar las funciones asignadas o por asignar.

La elaboración de Normas de Competencia requiere definir los conocimientos, habilidades y evidencias de desempeño que deberá demostrar el colaborador de acuerdo a los resultados que se esperan y que incluye aspectos de calidad, seguridad y eficiencia. La base de la Norma es el “Elemento de Competencia”, producto de un análisis funcional.

Una NTCL puede incluir los siguientes componentes:

- Unidad de competencia
- Elementos de competencia

- Evidencias de desempeño
- Criterios de desempeño
- Campo de aplicación
- Evidencias de conocimiento

Los criterios de desempeño pueden identificarse con el grupo de trabajo, diseñando un listado de preguntas como por ejemplo: ¿qué desempeños claves se esperan de una persona en una situación normal?, ¿qué tipo de decisión debe tomar para lograr los desempeños?, ¿qué debe hacer frente a imprevistos y situaciones de emergencia?, ¿qué actitudes se espera que manifieste?, ¿qué errores debe evitar?, ¿a quién y cómo tiene que comunicar?, ¿debe atender aspectos relacionados con la seguridad y salud, cuáles son éstos?.

Para cada componente de la norma de competencias, se debe tener en cuenta algunas situaciones importantes:

- Las evidencias de conocimiento y comprensión dan cuenta que la persona posee los conocimientos de base para demostrar su desempeño de acuerdo a lo esperado. Se especifican aquí solamente los conocimientos que no se pueden constatar en el desempeño, es decir, aquellos que sirven de base para que actúe.
- Existen diferentes formas que permiten evidenciar el desempeño de un trabajador, como por ejemplo: la observación en el lugar de trabajo, pruebas de habilidades, informes y registros utilizados en el desempeño, y la realización de una tarea.
- Los criterios de desempeño definen a cabalidad el nivel de competencia; es por ello, que es importante las consultas a personas que conocen el sector.
- Es conveniente llevar un registro de cada trabajador con las evidencias de desempeño que han acumulado y por lo tanto, qué unidades de competencia posee, a qué posiciones corresponden y qué funciones puede realizar.

Por último, puedo enfatizar entonces que la Normas de Competencia Laboral permite a los trabajadores saber lo que se espera de su desempeño y las competencias que poseen, así como en qué circunstancias pueden desarrollarse.

## **1.8 Detección de necesidades de capacitación <DNC>**

### **¿Qué es la DNC?**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

### **¿Cuándo puede hacerse una DNC?**

La empresa puede decidir realizar una DNC cuando posea algunas o todas estas situaciones:

- Luego de hacer una evaluación de desempeño, se obtienen resultados insatisfactorios por varios colaboradores en un mismo puesto de trabajo.
- Existen desviaciones en la productividad de los colaboradores.
- Se efectúan cambios de función o de puesto de trabajo.
- La empresa hace solicitudes de nuevo personal.

### **Qué elementos debe contener una DNC?**

Un reporte detallado de la DNC debe contener:

- Nombre de la organización o empresa
- Título del estudio

- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva)
- Introducción o Antecedentes que dieron motivo a la DNC
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo
- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Procedimiento
- Resultados
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio
- Los detalles relacionados con los procedimientos que derivan en una DNC son materia de diversos profesionales. Es recomendable acudir a éstos para realizar una DNC objetivo.

### **1.9 Evaluación de competencia laboral en puestos de trabajo**

Independientemente del método que se elija para motivar al personal, se debe partir de una evaluación de competencia, ya que ésta permite determinar el rendimiento global del empleado y a su vez los colaboradores obtienen retroalimentación de las funciones que están desempeñando y de cómo lo están haciendo.

Una evaluación de competencia debe realizarse basada en el perfil laboral, pues sólo así se podrá definir si la persona está desempeñando bien o mal su trabajo en relación con lo que la posición que ocupa requiere.

A partir de esta evaluación, se determina el perfil de desempeño de la persona, el cual deberá ser confrontado con el perfil laboral y establecer la relación existente para poder adecuar la persona a la posición que ocupa.

Al comparar el perfil de la persona respecto al perfil laboral, es posible obtener datos como desempeño laboral y potencial, que permitirá definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento a seguir para hacer más efectivo el desempeño del colaborador.

Las evaluaciones proporcionan información valiosa que permite al área de recursos humanos obtener retroalimentación y tomar decisiones en cuanto a:

- **Mejorar el desempeño.** Como resultado de la evaluación, se puede decidir las acciones que deben llevarse a cabo para llevar las acciones del colaborador a la excelencia.
- **Políticas de compensación.** Dependiendo de los resultados obtenidos, la empresa podrá decir quienes deben recibir aumentos y qué tasas deben aplicarse.
- **Decisiones de ubicación.** Si la persona demostró tener competencias que le permitan avanzar, la empresa puede elegir otorgar promociones o transferencias al empleado evaluado.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo.** Los resultados de las evaluaciones pueden por una parte evidenciar la necesidad de dar capacitación a los colaboradores en ciertas áreas y por otra indicar potencial que puede aprovecharse.
- **Planeación y desarrollo de la carrera profesional.** La retroalimentación que se obtiene, permite planificar las posibilidades que el empleado puede tener dentro de la organización de acuerdo a sus potenciales.

- **Despidos.** La evaluación también permite identificar aquellos empleados que no están rindiendo como es esperado, y que aún después de ser capacitados los resultados siguen siendo los mismos; en estos casos, el área de recursos humanos puede basarse en esta información para decidir si deben o no haber despidos.

Para obtener resultados precisos y que proporcionen información veraz, en primer lugar, la evaluación debe desarrollarse en función de cómo se ha definido el perfil laboral y de las competencias que éste implica. Esta deberá ser confiable y presentar un método válido, efectivo y aceptado, tanto por el evaluador como por el evaluado.

En segundo lugar, debe darse un entrenamiento a los evaluadores sobre la técnica a utilizar y los diferentes criterios a evaluar. Haciendo especial énfasis en la objetividad y justicia que debe prevalecer, ya que de ellos dependerá el éxito o fracaso de la misma.

El evaluador debe ser preparado para conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuenta:

- **Prejuicios personales.** Se refiere a las situaciones en las cuales la opinión personal que el evaluador tenía previamente sobre el empleado, prevalece durante la evaluación.
- **Efecto de acontecimientos recientes.** Cuando se utilizan mediciones subjetivas para la calificación del desempeño de los empleados, puede que estas se vean afectadas por los eventos suscitados en los últimos días, ya sean estos buenos o malos.
- **Tendencia a la medición central.** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, porque tienen la idea que si ponen calificaciones altas pueden dar lugar a que se piense que las pusieron sólo porque la persona les cae bien, de modo que tienden a dar calificaciones intermedias, perjudicando a aquellas personas que han demostrado un desempeño sobresaliente.
- **Efecto de halo.** Se refiere a los casos en los que el evaluador asigna una calificación al empleado, aún antes de evaluarlo, porque le cae bien o mal.

Cuando la empresa trabaja bajo el esquema de competencias, para el desarrollo efectivo de un sistema de evaluación de competencias por puestos de trabajo, deberá seguir este procedimiento:

- a) Determinar los objetivos principales de la posición a evaluar.
- b) Determinar las competencias para la empresa en general, para cada área y para cada posición.
- c) Desarrollar la evaluación basada en las normas de competencia laboral.
- d) Evaluar el desempeño en función del perfil y las normas de competencia laboral.
- e) Retroalimentación, comentar con el empleado los resultados de la prueba y hacer un seguimiento en donde se realice un balance de lo actuado durante cierto período de tiempo y los avances respecto a los objetivos trazados inicialmente.

La evaluación de competencias, analiza principalmente 2 aspectos:

- a) **El análisis del rendimiento** se refiere a la evaluación de los objetivos de la posición, los cuales se deben haber fijado al inicio de la evaluación. Estos objetivos deben poder ser medidos de alguna manera, para lo cual se asigna una calificación con valores que sumen 10, por ejemplo:

Supera ampliamente	5pts
Supera	4pts
Alcanzó el objetivo	3pts
Estuvo cerca de alcanzar el objetivo	2pts

- b) **Análisis del desempeño.** En este se deben utilizar las competencias y evaluarse en relación con el nivel requerido para la posición. Para este fin pueden definirse 10 factores o competencias críticos, o sea las consideradas más importantes para la posición evaluada; indicarse el nivel en que es necesario para la ejecución de las funciones, y debe ser calificado tanto por el evaluado como por el evaluador con la escala definida en el perfil de selección, la cual puede ser de 1 a 4 –por ejemplo- y sirve

para indicar si el colaborador cumple o no con lo requerido. Como referencia, a continuación presento un ejemplo práctico:

Escala:

1 = Muy alto

2 = Alto

3 = Promedio (se entiende como lo normal, lo esperado)

4 = Bajo

<b>COMPETENCIA</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Calificación según el evaluado</b>	<b>Calificación según el evaluador</b>
<b>Planeación:</b> Define objetivos, ordena recursos materiales y humanos, determina los métodos y la formas de organización, establece medidas de tiempo, es capaz de localizar actividades necesarias para encauzar la conducta de la organización.	3	2	2

### **Características de la evaluación de competencias para puestos de trabajo**

La evaluación de una competencia laboral, como herramienta de la “certificación”, puede definirse como el proceso por medio del cual se recopilan suficientes evidencias (pruebas que demuestran si se ha alcanzado o no una competencia), sobre el desempeño de un individuo, conforme a las especificaciones que marca una norma técnica de competencia laboral <NTCL>, para determinar si el individuo es competente o todavía no, en el desempeño de una función que desarrolla.

Las características más importantes que debe tomarse en cuenta para la evaluación de competencias laborales son:

- ✓ Está centrada en el desempeño y sus resultados.
- ✓ Es una evaluación con referencia a criterios.

- ✓ No se basa en una escala.
- ✓ Se realiza de manera individualizada.
- ✓ Se efectúa sin una clasificación porcentual.
- ✓ Debe cumplir con los criterios de desempeño de la <NTCL>.
- ✓ Se emite el juicio de competente o aún no competente.
- ✓ Considera la evaluación de aprendizajes previos.

**Tipos de evidencia que se evalúan por competencia laborales:**

- a) Evidencia por desempeño. Refiere los desempeños requeridos por los criterios de desempeño y delimitados por el campo de aplicación, que permiten evaluar la competencia. Se realiza a través de observación directa y permite de manera inequívoca evaluar la competencia laboral. Es todo lo que se puede observar sobre el desempeño del candidato.
- b) Evidencia por producto. Se trata de los resultados o productos requeridos por los criterios de desempeño y delimitados por el campo de aplicación que permite evaluar la competencia de una persona. Son los resultados de una actividad o actividades realizadas por el candidato.
- c) Evidencia por conocimiento. Hace referencia a la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías, principios y habilidades cognitivas que le permiten al trabajador contar con una base conceptual para un desempeño eficiente.
- d) Evidencia actitudinal. Se refiere a las conductas que debe poseer un individuo durante el desempeño o demostración de sus habilidades; éstas permiten al trabajador contar con actitudes efectivas para un desempeño eficiente.

Además de dichas evidencias, toda evaluación se basa en principios, los cuales en este caso deben ser: transparente, válida, confiable, verificable, flexible y simple.



## 2. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN LABORAL POR COMPETENCIAS <SILC>

El tema de Análisis Funcional se abordó grosso modo en el Capítulo 1 cuando se trató el tema de Identificación de Competencias, ya que dicho análisis es clave para la descripción de las mismas. Entonces, un **análisis funcional** es una técnica utilizada para identificar competencias laborales inherentes a una función productiva mediante la desagregación y ordenamiento lógico de funciones productivas.

### 2.1 Identificación de competencias por análisis funcional

Se dice que una persona es competente para hacer determinada función, cuando demuestra que sabe hacerla. Si esta función tiene que ver con el trabajo, y se lleva a cabo con eficiencia y seguridad para cumplir con las misiones profesionales del individuo, entonces se trata de una “Competencia Laboral”. La competencia laboral como ya se ha explicado, es un atributo que la persona debe poseer en su calidad de trabajador y, por lo tanto, debe ser posible identificarla plenamente.

Cuando se trata de una sola persona, esta identificación puede ser relativamente sencilla, sin embargo, cuando las competencias laborales deben identificarse a mayor escala (una organización, por ejemplo), entonces se debe recurrir a un sistema de análisis que permita de una manera precisa, la identificación de los parámetros que constituyen dicha Competencia, así como el proceso que debe seguirse para la identificación de la misma. El desarrollo de un análisis funcional se puede llevar a cabo a través de grupos técnicos conformados por las personas que estén directamente relacionadas con el área de competencia que se esté analizando y los mismos deben encargarse de elaborar, informar y actualizar el documento.

Dicho análisis debe ser representado en forma gráfica por medio de un Mapa Funcional o Árbol de Funciones, documento que debe ser validado por una Junta Directiva conformada por personas que representen al área ocupacional, empresa o sector.

Según varios autores, existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, pero puede decirse que las principales son las siguientes:

- A) A través de un Análisis Conductista,
- B) A través de un Análisis Constructivista, y
- C) A través de un Análisis Funcionalista

En este trabajo de graduación, solamente se utilizará el Análisis Funcionalista para llevar a cabo el caso práctico en los siguientes capítulos; sin embargo, a continuación se describe a grosso modo un poco sobre los otros 2 tipos de análisis (el constructivista y el conductista), para dejar en claro, que no solo a través de un análisis funcional es posible realizar la identificación de competencias laborales. Luego de hablar sobre estas otras 2 metodologías, se retomará y explicará el tema del Análisis Funcionalista en detalle sobre la forma de llevarlo a cabo.

### **Análisis conductista**

Este método pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo. El modelo conductista se basa en el conocimiento de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general. El procedimiento para desarrollarlo puede ser el siguiente:

1. Formación de grupo de expertos
2. Lluvia de ideas
3. Selección de tareas
4. Describir conocimientos y habilidades generales

## 5. Verificar tareas identificadas

Para clasificar las competencias puede utilizarse una escala de medición donde se combinen: Importancia, Frecuencia y Necesidad de realizar las tareas.

El Análisis Conductista es un modelo específico por ocupaciones, por lo que se utiliza únicamente para determinar las competencias básicas o genéricas. El fin de este método es el de identificar “ocupaciones”; las ocupaciones están compuestas por tareas (una fracción del trabajo ejecutado en el puesto, que surgen en respuesta de un propósito definido a través de un método específico). Para esta metodología, la competencia, es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que puede hacer, independientemente de la situación o circunstancia, y muestran características que diferencian un desempeño promedio o pobre, de uno superior.

### **Análisis constructivista**

El análisis constructivista toma a la persona como un ser integral, induciendo la teoría a través de la práctica. Este modelo pretende evaluar lo que las personas saben, y partiendo de esa evaluación, realizar un programa de formación que se va desarrollando conforme a lo que la persona va aprendiendo.

El Análisis Constructivista parte de las personas con menor nivel de desempeño. Esta metodología promueve la participación de los trabajadores en los procesos de enseñanza-aprendizaje, concibiendo la formación como continua y permanente.

El procedimiento es el siguiente:

1. Sensibilización
2. Integración de equipo técnico y grupo de aprendizaje
3. Formación

4. Evaluación
5. Documentación de competencias y formación

En el Análisis Constructivista, la competencia debe poseer las siguientes propiedades básicas:

- Estar concentrado en lo que la gente sabe.
- Analizar el contenido del trabajo.
- Incorporar condiciones bajo las cuales el desempeño es relevante.
- Favorecer el desarrollo de niveles mayores de autonomía de los trabajadores.

### **Análisis funcional**

Como se viene contemplando desde arriba, el Análisis Funcional es una metodología en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores. Este análisis funcional consiste en el desgloce y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector o área ocupacional, a partir de la misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por un colaborador. Lo que pretende entonces el análisis de las funciones es identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal. El desarrollo de éste análisis puede llevarse a cabo a través de grupos técnicos formados por las personas que están directamente relacionadas con el área de competencia que se esté analizando, los cuales, a su vez, se encargarán de elaborar, informar y actualizar el documento.

El análisis funcional normalmente se representa en forma gráfica a través de lo que se llama un “Mapa Funcional”. Dicho Mapa Funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la identificación del propósito clave de la organización y la misión que la empresa persigue. De allí se parte para dar origen a las distintas ramas que se concluyen al encontrar las funciones productivas simples desarrolladas por un trabajador, llamadas “Elementos de

Competencia”. La forma gráfica de cómo puede estar estructurado dicho mapa se presenta más adelante en este mismo tema.

Como clave muy importante, debo decir que elaborar un Análisis Funcional debe centrarse en los logros del trabajador (sus resultados), nunca en el proceso que éste sigue para poder obtenerlos. Esta es su principal diferencia respecto a los Análisis Conductista y Constructivista. Para llevar a cabo el Análisis Funcional en un sector, área o subárea, puede seguirse el siguiente proceso:

**a) Formación de comités de normalización.**

Se inicia creando el Comité de Normalización, el cual es integrado por una Junta Directiva y el Grupo Técnico. Estos trabajan en conjunto durante el proceso.

La Junta Directiva es la encargada de evaluar y validar el mapa funcional y las normas técnicas de competencia laboral, además de asignar las personas que conformarán los grupos técnicos.

El Grupo Técnico es el encargado de la elaboración del mapa funcional, las matrices, funciones y de las normas técnicas de competencia laboral.

**b) Capacitación de comités de normalización.**

La capacitación para dichos comités debe impartirse en forma de ejemplos y casos prácticos como sugerencia, para ir formando en ellos ideas sobre cómo resolver casos formales, y no quedarse únicamente en una explicación vaga.

**c) Aplicación de principios básicos y procedimiento de desagregación de análisis funcional.**

Para llevar a cabo el proceso, los integrantes del grupo técnico deberán seguir un procedimiento para el desgloce de las funciones. Para ello, pueden tomar de referencia en primer lugar, los principios o criterios en los que está basado un análisis funcional:

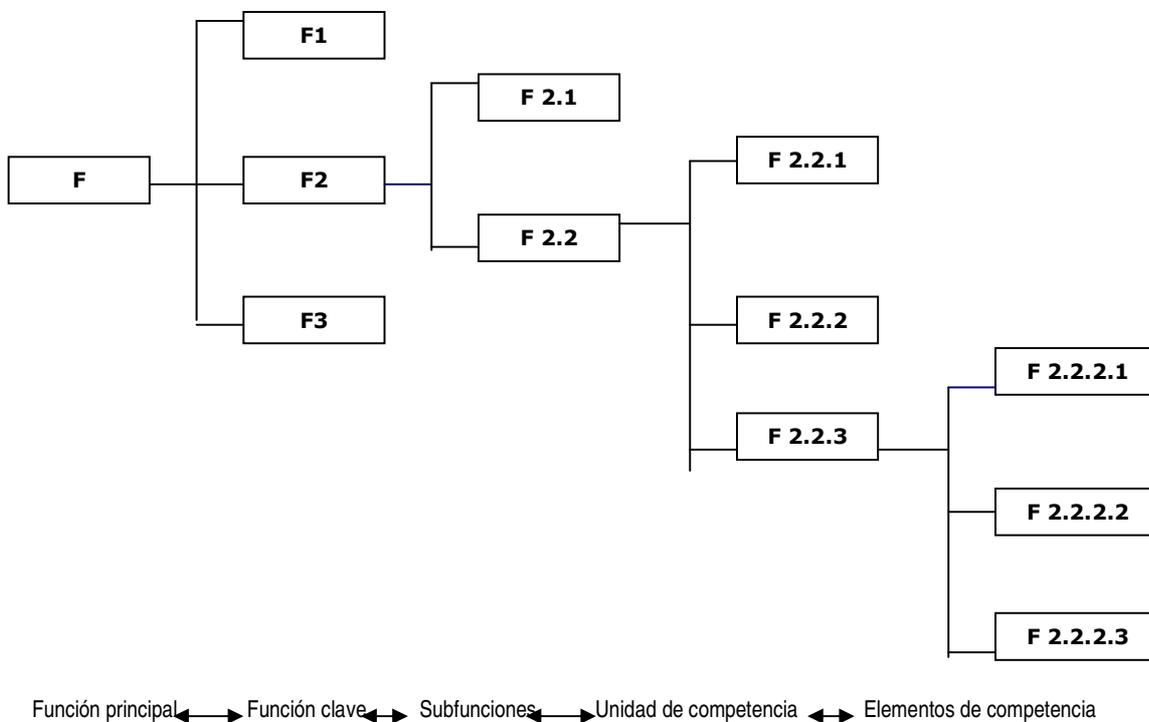
- Parte de lo general a lo particular
- Transferibilidad

- Estructura semántica que indica acción
- Se basa en funciones

El Mapa Funcional puede constar de 5 niveles (es el sugerido) de desagregación, es decir, las fases en las que se divide. Parte de lo general a lo específico de la siguiente forma:

1. Propósito principal
2. Función clave
3. Subfunción clave
4. Unidad de competencia
5. Elemento de competencia

**Figura 4. Esquema de mapa funcional**



#### **d)Verificación del Mapa Funcional.**

Se verifica que el mapa funcional haya sido elaborado en forma correcta y cumpla con sus funciones principales, por ejemplo:

- Que el análisis parta del propósito principal
- Que cada función exprese resultados valiables
- Que el último nivel de desagregación corresponda a funciones que puede realizar una sola persona

#### **e)Validación del Mapa Funcional.**

Ésta debe ser realizada por la Junta Directiva. Después de una presentación del mapa funcional, si la Junta propone cambios, éstos deben ser realizados inmediatamente de modo que no se detenga el proceso. Luego se revisa nuevamente y se firma un documento en donde consta la validación del mismo.

Al elaborar un análisis funcional pueden presentarse ciertas ventajas, entre ellas pueden estar:

- Se centra en la descripción de funciones y no en tareas.
- Describe productos y resultados, no procesos.
- Las funciones descritas son transferibles y no se limitan a un solo puesto de trabajo.
- Describe la función basada en elementos de competencia, lo que permite que ésta sea evaluable.
- Es la base para la elaboración de la norma técnica de competencia laboral que resume los requerimientos mínimos esperados en el desempeño de la actividad.
- Se construye con la participación de representantes, de trabajadores y empresarios, por lo que se logra que refleje las condiciones reales del trabajo.

Asimismo, el este análisis también puede encontrar algunas limitaciones en sus procesos, por ejemplo:

- Los participantes pueden no convencerse de los beneficios y objetivos del sistema.

- Se trata de un proceso que requiere de tiempo de parte de todos los participantes, lo que en algunas ocasiones puede ser un problema al no contar con el tiempo necesario.
- Las descripciones pueden resultar tan genéricas que no llenen los requerimientos particulares de la empresa.

## **2.2 Elaboración de normas de competencias**

Una vez que se han identificado las competencias mediante un análisis funcional, el siguiente paso es el de elaborar una Norma Técnica de Competencia Laboral <NTCL>; es decir, un estándar de referencia que permita conocer mediante una evaluación, si un trabajador es competente o no. La Norma Técnica de Competencia Laboral, entonces, no es más que un estándar con el cual se determina el nivel de Competencia Laboral que una persona debe poseer, para desempeñarse en un área funcional, un proceso productivo o un procedimiento determinado.

La Norma Técnica es un eje de la certificación, así como de la formación de competencias y su finalidad debe ser buscar e identificar las funciones que se deben lograr, con qué calidad, en qué ámbito y cómo van a evaluarse las competencias. La NTCL debe contener el registro de las especificaciones que sirven de base para el desempeño de una función y estar conformada por todos los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes que fueron definidas en el análisis funcional y que sirven para el desempeño eficiente de una función productiva.

**A base de referencia, una Norma Técnica de Competencia Laboral debe incluir lo siguiente:**

- ✓ Las funciones que la persona debe ser capaz de realizar.
- ✓ La forma de evaluar si lo que hizo está bien hecho.
- ✓ Las condiciones en las que la persona demostrará su competencia.

- ✓ Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.
- ✓ Los lineamientos generales necesarios para la evaluación de las evidencias.

**Asimismo deberá reflejar:**

- ✓ La capacidad, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar eficientemente una función laboral.
- ✓ La competencia para trabajar cumpliendo con normas de seguridad, higiene y medio ambiente.
- ✓ La capacidad para resolver los problemas que surjan en el ejercicio de la función productiva.
- ✓ La aptitud para responder a cambios tecnológicos y de métodos de trabajo.
- ✓ La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que posee a otros contextos laborales.
- ✓ La habilidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con las personas de su entorno laboral.

Como puede observarse según lo especificado anteriormente, la base estructural de la Norma Técnica de Competencia Laboral es el “**Elemento de Competencia**”, el cual puede definirse como una función elemental que puede ser desempeñada por una sola persona. También se conoce como una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe poder llevar a cabo en el ámbito de su ocupación. El elemento de competencia debe completarse acompañándolo de unos componentes normativos que se describen a continuación:

**Criterios de desempeño:** Estos son los que determinan lo que es necesario para que el desempeño de una persona sea considerado competente. Deben expresar qué es lo que se espera del desempeño y exponer los resultados que se consideran significativos para alcanzar lo previsto.

**Campo de aplicación:** Este componente debe describir las condiciones en las que la persona debe demostrar la competencia, establecer las diferentes circunstancias con las que una persona puede encontrarse en el sitio de trabajo, definir la situación en el que el trabajo será desarrollado, así como el equipo y materiales a utilizar, las condiciones de trabajo, entre otros. Se debe prestar atención en que los campos de aplicación establecidos para un determinado elemento de competencia sean los necesarios y los suficientes para evaluar la competencia, ya que de lo contrario pueden resultar redundantes y encarecer el proceso.

**Evidencias:** Este es el componente de la norma donde se define cómo se debe probar o mostrar la competencia, lo conforman las evidencias, las cuales pueden clasificarse en:

1. *Evidencias por Desempeño:* Se refieren al producto resultante del elemento de competencia, que sea una prueba de que la persona posee la competencia para realizar la actividad referida.

2. *Evidencias por producto:* Son las evidencias que detallan los resultados o productos obtenidos que pueden usarse como evidencia para demostrar que la actividad fue realizada.

3. *Evidencias de Conocimiento:* Son los requerimientos de conocimiento y de comprensión que la persona que se evalúa debe poseer, se refieren a las teorías, principios y habilidades que una persona posee y que le permiten tener la base para un desempeño eficiente.

4. *Evidencias Actitudinales:* Sirven de referencia para que el evaluador y el evaluado conozcan las actitudes precisas requeridas para desempeñar la competencia referida por el título del elemento. Las actitudes se deducen a través del comportamiento al observar las respuestas del individuo hacia los objetos, personas y acontecimientos. Además, deben ser evaluables y medibles, ya que ése es el propósito de la evidencia.

Desde este punto de vista, una Norma Técnica de Competencia Laboral, es un instrumento que posibilita la identificación de la Competencia Laboral requerida para la

realización de la actividad referida por el elemento de competencia. Identifica lo que una persona debe ser capaz de realizar, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en las que la persona demostrará su competencia y por supuesto los tipos de evidencia necesarios para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, basado en un conocimiento efectivo.

Al momento de elaborar las Normas Técnicas de Competencia Laboral, existen algunas funciones que el grupo técnico deberá realizar, las cuales son:

1. Por cada elemento de competencia, determinar sus componentes normativos. Estos componentes son los criterios de desempeño, campos de aplicación, evidencias por desempeño, por producto, de conocimiento y actitudinales, que complementan el elemento de competencia.
2. Elaborar la estructura de la norma: En esta fase se debe de realizar la especificación de la calificación y la unidad de competencia. Las unidades son el conjunto de los elementos de competencia ya desarrollados que pertenecen al perfil de la norma y puede contar con el siguiente contenido:
  - Código de la unidad: Este código es el mismo código del mapa funcional.
  - Título de la unidad: Debe ser el mismo nombre que el de la unidad de competencia determinado en el perfil de la norma.
  - Propósito de la unidad: Es el objetivo que tiene la unidad de competencia dentro de la norma. Para redactarlo se debe consultar el manual de objetivos.
  - Listado de los elementos que la forman: Se presentan, en el mismo orden del perfil de la norma, los elementos de competencia que conforman la unidad.

Las calificaciones deben contar con toda la información general de la norma y especificar la aplicación de la misma. Su contenido puede ser:

- Código: Al igual que el código de la unidad, el código de la calificación se obtiene del mapa funcional.
- Título de la calificación: El título es el mismo que el de la subfunción que se definió en el perfil de la norma.
- Propósito de la N.T.C.L.: El propósito de la calificación se refiere al objetivo por el cual existe toda la subfunción del mapa funcional y que es lo que se pretende alcanzar con la clasificación.
- Nivel de Competencia: Este nivel se define basándose en el grado de autonomía, variedad y complejidad de las actividades en la ejecución de la función.

**Tipo de Norma:** La clasificación de las normas pueden ser nacionales (cuando se elaboren normas validadas en el ámbito nacional y que sean parte de un ente normalizador del país), de empresa (cuando la norma pertenece internamente a una empresa y se elabora específicamente para ella) o de institución educativa (cuando la norma se elabora en una institución educativa con el fin de diseñar planes de formación, como el caso de INTECAP).

**Cobertura:** En esta sección se debe indicar a quién está dirigida la norma.

**Tiempo de revisión:** Se indica el tiempo en que estará en vigencia la norma.

**Justificación del tiempo de revisión:** Se debe explicar cuál es la razón por la que se determinó la vigencia de la norma.

Como punto final, se recomienda que toda Norma Técnica de Competencia Laboral debe ser muy clara y permitir que la persona que la aplique, adquiera una conciencia clara de lo que sabe hacer y cómo debe ser su actitud para desempeñar la función; lo anterior le permitirá durante toda la vida poner en práctica su potencial para aprender y transferir sus conocimientos.

## **2.3 Matrices funcionales**

### **Concepto de matrices funcionales**

Cuando se trabaja a través de competencias laborales, las Matrices Funcionales se convierten en una herramienta útil, ya que éstas proporcionan una información precisa en el momento indicado.

Las matrices se desarrollan a partir de los datos obtenidos en la Identificación de Competencias, el Mapa Funcional, así como de las normas técnicas y estándares de referencia ya establecidos. Éstas registran información sobre los perfiles laborales identificados, funciones, competencias y otros datos importantes para la empresa.

La Matriz Funcional sirve para contar con información de las posiciones identificadas, las competencias para desempeñarlas, así como el nivel en el que las competencias son requeridas.

En esta matriz, se deberán registrar todos los perfiles laborales identificados en la organización, especificando por cada uno, las competencias básicas, genéricas y específicas requeridas, así como los niveles de 1 a 5 en los que deberán estar presentes para desempeñar las funciones efectivamente.

Un esquema probable de una matriz funcional, por ejemplo, puede ser el siguiente:

**Figura 5. Esquema de matriz funcional**

ELEMENTO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS BÁSICAS		COMPETENCIAS GENÉRICAS							COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
	DOMINIO DEL LENGUAJE	APLICACIÓN MATEMÁTICA	TRABAJO EN EQUIPO	PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES	ATENCIÓN AL CLIENTE	USO DE TECNOLOGÍA	IDENTIFICACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CALIDAD	PRODUCTIVIDAD	C.E 1	C.E 2	C.E 3	C.E 4
Perfil1													
Perfil2													
Perfil3													

Por otro lado, también se tienen otras posibilidades de matrices que ayudan a la comprensión y esquematización de las competencias, entre éstas, puedo mencionar:

**Matrices por perfil laboral.**

Esta matriz es la que se da al trabajador durante la inducción para que conozca la posición que desempeñará y los requisitos que debe cumplir, esto le permitirá desempeñar un mejor trabajo y modificar el perfil laboral cuando así sea necesario.

**Matrices por unidad laboral.**

En éstas se registran todos los perfiles laborales correspondientes a una misma unidad, división o área de trabajo; también puede utilizarse para tener información de todas las posiciones que sean similares aunque pertenezcan a diferentes áreas, por ejemplo, para la posición de secretaria.

**Matrices por persona.**

En éstas se registran los nombres de todos los colaboradores de la organización y las competencias poseídas por cada uno de ellos.

**Matrices por proceso.**

En estas matrices se detallan todas las funciones que deberán llevarse a cabo para completar un proceso, indicando así mismo las competencias requeridas en cada caso.

**2.4 Perfiles laborales****Elaboración de perfiles**

Las descripciones laborales se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión. En la descripción del Perfil Laboral, se deben plasmar todas las metas, funciones, competencias básicas, competencias genéricas, competencias específicas; así como condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes. Esta descripción ayuda a la organización a progresar hacia sus objetivos, por lo que es importante que la información que contiene sea precisa y que se actualice constantemente.

La descripción de Perfil Laboral es útil para los diferentes integrantes de una organización, así:

- a) Altos directivos y ejecutivos. Les ofrece la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a esta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.

- b) Mandos medios. Les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para exigir apropiadamente su desempeño.
- c) Otros integrantes de la organización. Pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que las conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente.

El objetivo del análisis y descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo.

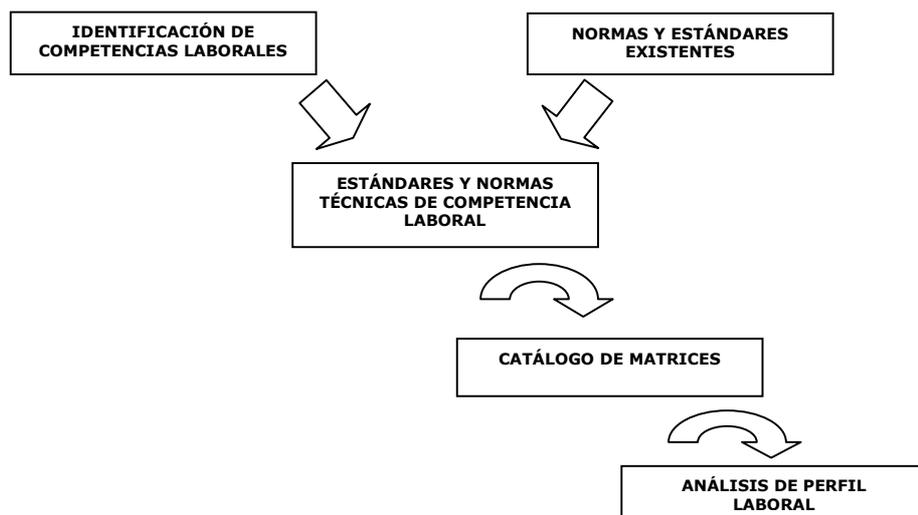
El describir perfiles laborales permite a una empresa:

- Conocer con exactitud los perfiles laborales necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización.
- Mejorar los procesos y procedimientos de trabajo.
- Reorganizar la estructura laboral de la organización.
- Planificar las necesidades del recurso humano.
- Identificar candidatos adecuados para las vacantes.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Ubicar a los empleados de acuerdo a las competencias demostradas.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Brindar mayor oportunidad al empleado para desarrollar una carrera dentro de la empresa.
- Planear las necesidades de capacitación.
- Tener un marco de referencia para la evaluación de la capacitación.
- Elaborar planes de carrera.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

- Informarse para elaborar planes de incentivos.

En el proceso de análisis y descripción de perfiles laborales es preciso contar con 2 tipos de información: Información Genérica e Información Específica. La genérica, como su nombre lo indica, abarca toda aquella información mas general acerca de las competencias; al contrario, la información específica debe ser muy detallada, para así lograr que la descripción de perfiles laborales para puestos de trabajo, sea lo más exacta y verídica posible.

**Figura 6. Metodología de obtención de información para descripción de perfiles laborales**



Al describir un perfil laboral, es necesario tomar en cuenta también los siguientes aspectos:

1. Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos, por lo que las funciones que lo definen no deben ser rígidas y permitir cambios y actualizaciones cuando así sea necesario.
2. Un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes. Las funciones a desempeñar en una posición de trabajo pueden ser las mismas, sin

embargo, variará la forma en que se lleven a cabo dependiendo de la persona que ocupe el cargo, ya que las aptitudes y rasgos de personalidad que los caracterizan son distintos.

3. Los perfiles laborales no pueden ser estandarizados para todas las empresas, debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollen.

## **Procedimiento para el análisis de perfiles laborales**

Para llevar a cabo el análisis de perfiles laborales, se reconocen 4 fases:

### **1.Fase de preparación.**

En ésta se llevan a cabo los procesos descritos anteriormente, se identifican competencias laborales, se estandarizan y normalizan las funciones necesarias para llevar a cabo los objetivos de la organización y se desarrolla la matriz funcional. De esta primera fase se debe lograr como resultado tener un conocimiento general de la organización y del trabajo que lleva a cabo.

### **2.Fase de obtención de información específica.**

Esta implica un procedimiento sistemático de 3 partes:

**A.Planeación de los recursos humanos.** Es necesario determinar la cantidad de personas a contratar, así como el tipo de empleados que requiere, y por otro lado, planificar actividades de reclutamiento, selección, capacitación, sistema de remuneraciones, etc., para poder llevarlas a cabo eficientemente.

**B.Diseño e identificación de perfiles laborales.** Procedimiento del que se parte de los datos obtenidos en el análisis funcional y de la planificación de recursos humanos.

En esta fase se deben diseñar e identificar los perfiles laborales necesarios para cumplir efectivamente con las misiones de la organización.

**C.Elaboración de cuestionarios y entrevistas.** Se pueden desarrollar cuestionarios y entrevistas, con el fin de obtener aquellos datos que no haya sido posible captar en la primera fase de este proceso.

Para desarrollar estos cuestionarios debe tomarse en cuenta que:

1. Es necesario se apliquen parámetros idénticos para perfiles laborales similares.
2. Ocasionalmente habrá necesidad de desarrollar cuestionarios especializados.
3. Los datos obtenidos deben ser uniformes para que puedan ser validados posteriormente.

Las partes principales de un cuestionario pueden ser:

- Identificación del perfil laboral
- Misión
- Detalle de metas
- Responsabilidades
- Competencias y características
- Entorno laboral
- Contactos

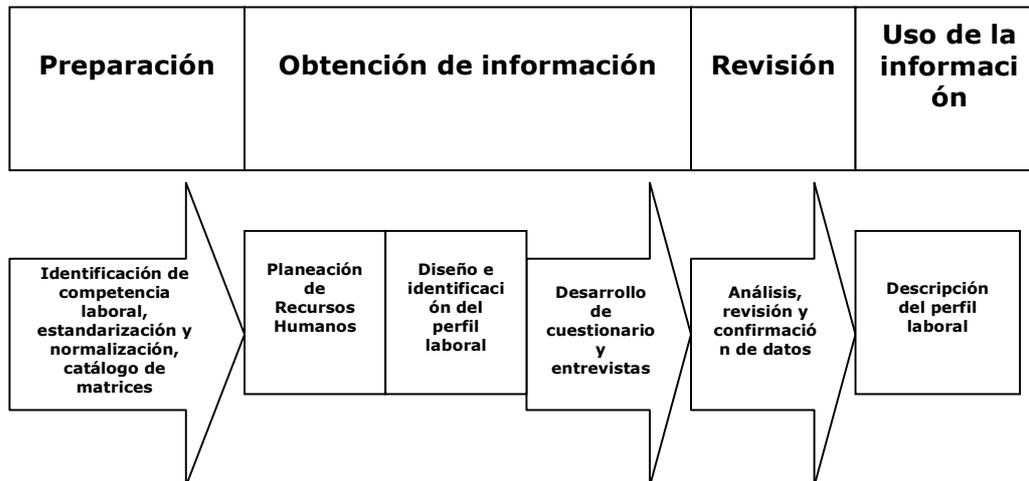
### **3.Fase de revisión.**

Al llegar a este punto, toda la información recopilada se somete a revisión y confirmación por parte del analista y los gerentes de la compañía para verificar que los datos sean exactos. Se pone especial énfasis en el análisis de los aspectos más importantes. La identificación del perfil laboral, el trabajo a desempeñar, competencias necesarias, condiciones físicas y habilidades requeridas, así como otros requisitos especiales.

### **4.Fase de la información.**

En esta última fase, se procede al análisis final de toda la información recopilada y se elabora la descripción del perfil laboral, así como su respectiva especificación. Este documento, forma parte del Sistema de Información de Recursos Humanos de la empresa.

**Figura 7. Esquema de análisis de perfiles**



### **Descripción de perfiles laborales**

La descripción del Perfil Laboral debe representarse en un formato estándar, en dónde se describan las competencias requeridas para obtener un resultado superior del desempeño de los colaboradores a partir de los objetivos específicos de la empresa y la posición. Además, el perfil deberá ir siempre acompañado de los estándares y normas creados para regular las competencias específicas que han sido identificados como necesarias para el cumplimiento efectivo de la posición.

Entonces, un perfil laboral deberá incluir la siguiente información:

**1. Identificación del perfil laboral.** Se refiere a la información que identifica el perfil laboral que se está describiendo, se debe mencionar por consiguiente, la siguiente información:

- El nombre del perfil laboral
- Código o identificación interna que se le haya asignado al perfil laboral de trabajo
- El nombre y apellido de la persona que ocupa el perfil laboral

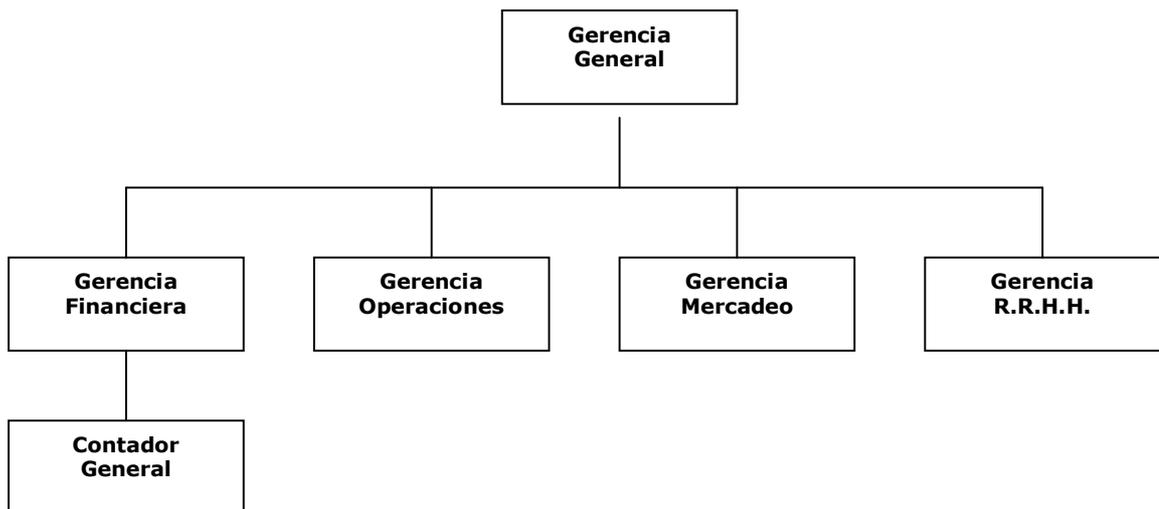
- División a la cual pertenece el perfil laboral y el área en donde está ubicado
- Debe figurar también el nombre de la posición de su superior
- El salario del perfil laboral en mención
- La fecha en la que se lleva a cabo para futuras referencias
- El nombre de la persona que lo elaboró

**Figura 8. Esquema para la identificación de un perfil laboral**

Título del perfil laboral: _____	Código: _____
Nombre y apellido del titular: _____	
División: _____	
Área: _____	Salario: _____
Título del superior inmediato: _____	
Fecha: _____	Elaborado por: _____

**2.Organigrama.** Se debe incluir con el fin de identificar la ubicación de la posición que se está describiendo, dentro del marco de la organización.

**Figura 9. Organigrama**



**3.Cuerpo del perfil laboral.** Es una parte crucial en donde se deberá incluir la información referente a los objetivos, contactos, criterios de desempeño y competencias requeridas.

**Figura 10. Esquema de un cuerpo de perfil laboral**

<b>Objetivos:</b> Se incluyen las metas y objetivos de la organización, del área a la que pertenece, la posición y para el perfil que se está especificando.	<b>Clientes:</b> Se incluyen los clientes internos y externos que reciben los outputs.
<b>Condiciones laborales:</b> Se describen las condiciones bajo las cuales el colaborador desempeñará sus funciones, así como el entorno y aquellas situaciones que puedan afectar su desempeño.	<b>Competencias:</b> Se identifican las competencias básicas, genéricas y específicas necesarias para llevar a cabo las funciones indicadas.
<b>Criterios de desempeño:</b> Si el perfil no va a ir acompañado de las normas y estándares de competencia, entonces en esta sección pueden registrarse los criterios identificados, de lo contrario esta parte se omite.	

Estas 3 fases del perfil laboral, son las que se deben proporcionar a los nuevos empleados en el proceso de inducción. Lo que se pretende con este tipo de perfil, es hacerlo más eficiente, completo y funcional en un formato donde todas las áreas claves de la posición sean fáciles de analizar y estudiar.

Una vez definidas las competencias y requerimientos específicos de la posición, entonces el siguiente paso es el de identificar las cualidades personales, características y conocimientos que deben poseer los candidatos y que permitirán al trabajador, ofrecer los niveles de desempeño que la organización necesita.

### **3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, DISEÑO Y DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN PARA PUESTOS DE TRABAJO**

La primera fase de todo proceso de entrenamiento y capacitación es la detección de necesidades, porque permite obtener información referente a los individuos que deben ser entrenados o capacitados, cuándo se requiere que sean entrenados y además cuáles necesidades organizacionales deben de cumplirse o ser satisfechas.

Cuando se trabaja a través de Competencias Laborales, un instrumento significativo para la detección de necesidades de capacitación, es la descripción del puesto, ya que ésta posee información necesaria sobre algunas necesidades de Capacitación, debido al detectar funciones esenciales de un puesto de trabajo, éstas funciones se convierten en posibles objetivos de capacitación.

#### **3.1 Diseño de instrumentos de detección de necesidades de capacitación**

Una vez que se definen las competencias para un puesto de trabajo, es importante llevar a cabo un inventario de las competencias del personal y los resultados pueden colocarse en un esquema llamado “matriz de capacitación”. En esta matriz, las filas representan los nombres de todos los colaboradores de la empresa, las columnas, representarían las competencias que deberían poseer los colaboradores, así como si poseen o no las mismas. Si es posible, también se debe definir el grado en que se presenta cada una de las competencias y resaltar competencias en las que se necesita de capacitación. Un ejemplo de matriz de capacitación podría ser:

**Figura 11. Esquema matriz de detección de necesidades de capacitación**

COM PET ENC IA	BÁSICAS				GENÉRICAS								ESPECÍFICAS				
	COLABORADORES	Domino del lenguaje	Cumple/no cumple	Aplicación de la matemática	Cumple/no cumple	Planeación de actividades	Cumple/no cumple	Servicio al cliente	Cumple/no cumple	Uso de tecnología	Cumple/no cumple	Calidad productiva y	Cumple/no cumple	Competencia específica requerida	Cumple/no cumple	Competencia específica requerida	Cumple/no cumple
Nom bre																	
Nom bre																	
Nom bre																	

Al finalizar esta matriz, puede procederse a la elaboración de un cuadro que contenga el grupo de competencias que necesitan reforzarse por medio de un entrenamiento o capacitación, y para qué clase de colaboradores.

### Otros Medios de Detección de Necesidades de Capacitación

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento y/o capacitación, puede ser efectuado a partir de técnicas de recolección de información (un poco menos eficientes que la explicada con anterioridad, pero bastante útiles cuando se trata de áreas pequeñas de trabajo o pocos puestos de trabajo); como por ejemplo las siguientes:

- Observación. Es un instrumento que permite percibir lo que ocurre alrededor.
- Cuestionarios. Es un formulario impreso usado para reunir información sobre las necesidades de entrenamiento y capacitación. Consiste en una lista de preguntas destinadas a los colaboradores.
- Entrevistas. Método que permite obtener información verbal del trabajador. Puede ser utilizada en todos los sectores de una organización.

- Solicitud de supervisores y gerentes. Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores son los encargados de solicitar el entrenamiento para su personal.
- Análisis de cargos. Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- Modificación del trabajo. Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de una rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento o capacitación previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Otro instrumento muy importante para la detección de necesidades de capacitación, es a través de “**evaluaciones de desempeño**”, ya que a través de ellas puede notarse qué tipo de habilidades, conocimientos y competencias le hacen falta al trabajador para mejorar en su área de trabajo.

Considero además, que es muy importante mencionar, que este proceso se lleve a cabo antes de planificar una capacitación, para evitar que se lleve a cabo formación donde no hay necesidad de ella, evitando así, gastos y tiempo innecesarios.

Además de las descripciones por competencias y las evaluaciones de desempeño, hoy en día, las empresas llevan a cabo también la detección de necesidades de entrenamiento, las cuales son mucho más fáciles de identificar, y su realización se lleva de forma inmediata y con bajos costos. Esta detección, se puede llevar a cabo a través de niveles, por ejemplo:

**Nivel organizacional:** Analizando los objetivos y misión de la organización.

**Nivel de puesto de trabajo:** Mediante el análisis de los perfiles de competencias de los trabajadores.

**A nivel individual:** En este caso puede ser a través de una evaluación de desempeño.

Al finalizar con la descripción de los instrumentos utilizados para realizar un DNC, haber encontrado la técnica adecuada a las necesidades organizacionales, y haber recopilado toda la información necesaria; es factible el elaborar una “Guía de Detección de Necesidades de Capacitación”, que –como su nombre lo indica- sirva de guía para generar informes de DNC. Esta guía, puede elaborarse fácilmente en forma de una ficha que esté diseñada para ser aplicada a través supervisores o encargados de realizar el estudio de DNC. Por ejemplo, esta ficha guía puede bien llevar lo siguiente, como información primordial:

### *El Alcance – Nivel de Análisis*

Aquí se define, por ejemplo, el nivel de análisis para el cual se determinan las Necesidades de Capacitación. Puede ser: Un Área, Un Cargo crítico, ó Un individuo en particular.

### **Selección de necesidades relevantes**

Se refiere a la lista las necesidades de mejoramiento del desempeño apreciadas por los facilitadores o encargados de aplicar los instrumentos de DNC.

### *Análisis de Necesidades relevantes*

Puede realizarse mediante una matriz de análisis para cada una de las necesidades identificadas en el punto anterior.

### *Asignación de importancia relativa*

Considerando los criterios de frecuencia y prioridad de necesidades, se puede listar las necesidades identificadas en orden de mayor a menor importancia relativa.

### **Validación de recursos**

Se trata de la revisión de los recursos (conocimientos, habilidades y actitudes) para cada necesidad, validándolos o modificándolos según sea necesario. Ello, a fin de asegurarse de contar con los recursos que expliquen mejor la brecha de desempeño.

### ***Análisis de la información***

Al final, la información recopilada a través de esta guía, debe proporcionar:

- Las principales Necesidades de Mejoramiento del Desempeño en el nivel estudiado.
- Descripciones de Actuaciones, que sirven de base para la caracterización de las competencias implicadas y los criterios de actuación correspondientes.
- Una estimación de las brechas a partir de las actuaciones exitosas definidas.
- Una estimación de las prioridades de las brechas.
- Un análisis de los recursos de competencia implicados en las necesidades identificadas.

### **3.2 Aplicación de instrumentos de evaluación**

Los instrumentos de evaluación dependen básicamente del tipo de variable a medir (conducta, desempeño, habilidades, resultados tangibles); esto puede hacerse a través de distintas técnicas o métodos de medición de conductas y desempeños, por ejemplo: escalas conductuales, encuestas de 360 grados, estadísticas descriptivas, simulaciones laborales, etc. Sin embargo, cuando se trata de una evaluación de desempeño por competencias, ésta debe incluir:

- ❖ Evaluación del desempeño en las funciones o actividades esenciales del cargo.
- ❖ Evaluación de las destrezas.

La primera evaluación, puede denominarse como una evaluación de actividades del desempeño en la tarea. Consiste en la calificación del supervisor o jefe a su subordinado, en las funciones o actividades esenciales del puesto. Esta evaluación puede presentarse de la siguiente forma:

**Evaluación del desempeño en las funciones esenciales del puesto:**

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>				
Actividad 1	1	2	3	4	5
Actividad 2	1	2	3	4	5
Actividad 3	1	2	3	4	5

1 = Altamente efectivo

2 = Efectivo

3 = Medianamente efectivo

4 = Poco efectivo

5 = Inefectivo

El método de “perfiles laborales” obtiene el perfil de competencias donde se detallan las funciones esenciales y sus correspondientes competencias. Si un trabajador no tiene el nivel de efectividad requerido en las funciones o actividades centrales del cargo es necesario analizar, qué competencias le están impidiendo lograr un alto nivel de efectividad. Para esto, elaborar un cuadro de “Competencias Asociadas” al puesto, es de suma importancia; por ejemplo:

**Competencias asociadas:**

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>
Función esencial 1			
Función esencial 2			

El supervisor o jefe inmediato de la posición es quien debe calificar el desempeño, con una escala de efectividad, por ejemplo:

<b>FUNCIONES ESENCIALES No.1</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>NIVEL</b>

A manera de asegurar un análisis completo de las competencias para un puesto de trabajo, independientemente del nivel del colaborador en el desempeño de la actividad; es aconsejable calificar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad, como:

COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN
Competencia 1	1 2 3 4 5
Competencia 2	1 2 3 4 5
Competencia 3	1 2 3 4 5

1 = Altamente desarrollada                      2 = Desarrollada  
 3 = Medianamente desarrollada              4 = Poco desarrollada  
 5 = No desarrollada

Entonces, los propósitos de la evaluación de las competencias asociadas a un puesto de trabajo o actividad son:

- ❖ Determinar las causas del bajo desempeño en la tarea.
- ❖ Establecer el nivel de desarrollo de las competencias asociadas.
- ❖ Decidir la manera de desarrollar las competencias. Es decir, si se detectan falta en conocimientos y destrezas, entonces, se debe decidir el capacitar al trabajador. En cambio, si solamente existe una deficiencia en otras competencias no esenciales, entonces es posible que se requiera otro tipo de intervención para remediar esto.

### Tipo de evaluaciones

#### Evaluación de destrezas

Las destrezas son adquiridas a través de la experiencia y la práctica. Dichas destrezas, por su carácter conductual, pueden evaluarse con cualquiera de las técnicas sugeridas anteriormente. Por ejemplo, las encuestas de 360° grados es un instrumento de evaluación que recopila la opinión de varios informantes sobre un trabajador. Estos informantes pueden ser:

compañeros de trabajo, jefes, subordinados y clientes externos o internos. Los indicadores de comportamiento que se utilicen en una encuesta de 360° grados deben ser estrictamente sobre aspectos de desempeño. Para ello, las conductas deben ser generalizables y aplicables a la gran mayoría de puestos de trabajo.

Por lo dicho anterior, una **evaluación de competencias** debe incluir la evaluación de destrezas y conocimientos. La evaluación de conocimientos, como éstos deben ser específicos para una organización, entonces éstas instituciones tienen que desarrollar los métodos sus respectivos para dicha evaluación. Por ejemplo, pueden diseñar pruebas de conocimientos, simulaciones y entrevistas técnicas.

### **Evaluación de otras dimensiones**

Existen otras dimensiones por las cuales un trabajador puede ser evaluado, un ejemplo sencillo sobre esto son “las competencias departamentales”, las cuales son aquellas competencias que deben incluir conocimientos y destrezas que caractericen a las personas de un departamento determinado. Por ejemplo:

DEPARTAMENTOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- presentación de productos</li> <li>- prospección de mercados</li> </ul>
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- detección de requerimientos de sistemas</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instrucción y enseñanza</li> <li>- asesoría u orientación</li> <li>- orientación de servicio</li> </ul>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- persuasión</li> </ul>

### **Evaluación del potencial**

Éste tipo de evaluación se enfoca en la situación actual del trabajador, se centra en el futuro del trabajador dentro de la organización. La evaluación del potencial busca identificar el

grupo actual de colaboradores, quién tiene las mejores probabilidades de desarrollar considerablemente sus niveles de desempeño en el futuro. Conocido el potencial, entonces la organización puede planificar sistemas de promoción, ascenso, carrera y sucesión.

### **Entrenamiento a evaluadores**

El entrenamiento posee un efecto muy importante dentro de una organización. En primer lugar, es una oportunidad para esclarecer los motivos y visiones de los programas de entrenamiento y capacitación; y, además es una forma de difundir la importancia que tiene el desempeño eficiente en la compañía. Por ello, es muy importante proporcionar a los evaluadores, un entrenamiento completo sobre la técnica a utilizar y los diferentes aspectos a evaluar. Haciendo énfasis por supuesto, en la objetividad y justicia que debe prevalecer, para lograr el éxito de la misma.

Todo evaluador entonces, debe ser preparado para inculcar la imparcialidad en varios aspectos, como:

- **Prejuicios personales:** Situaciones en las que la opinión del evaluador prevalezcan durante la evaluación.
- **Efecto de acontecimientos recientes:** Cuando se utilizan mediciones que pueden verse afectadas por eventos recientes (sean buenos o malos).
- **Tendencia a la medición central:** Se trata de la evasión de calificaciones muy altas o muy bajas, por el prejuicio de que dar lugar a otras interpretaciones; y en cambio prefieren el uso de calificaciones medias.
- **Efecto de halo.** Se refiere a la asignación de calificaciones predeterminadas al evaluado, porque éste le cae bien o mal al evaluador.

### **3.3 Informe de necesidades de capacitación por persona**

## Elaboración del informe del DNC

Puede decirse que un programa de entrenamiento o capacitación es eficiente cuando los participantes, en un tiempo razonable, superan la diferencia entre las competencias requeridas para un puesto actual, y las competencias que poseen en ese momento. La capacitación y programas de entrenamiento, detecta entonces las causas y las soluciona, para que la empresa alcance sus expectativas.

La presentación de un "Informe de Necesidades de Capacitación", debe contener por consiguiente, los siguientes aspectos:

A)RAZONES PARA ELABORAR CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN.

B)PRESENTACIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS EN LA EMPRESA. Esta puede presentarse en forma General y Particular. Por ejemplo:

General: - *Inducción.*  
- *Calidad en el servicio.*

Particular: - *Manejo del internet.*  
- *Elaboración de pedidos especiales.*

C)METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS. Por ejemplo, se pueden describir las actividades realizadas para concluir que se necesitaba un entrenamiento en cuanto a inducción y calidad en el servicio. Por ejemplo: entrevistas con el personal, índices de eficiencia, etc.

D)ACCIONES PROPUESTAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS. Éstas se refieren a las medidas de acción que pueden tomarse para la solución de dichos problemas. Siguiendo con el ejemplo anterior, por ejemplo, se puede sugerir el diseño de cuestionarios para gerentes, jefes y subordinados para que especifiquen en qué áreas de inducción necesitan que

se les sea informados. Además, programas de capacitación sobre factores de los puestos de trabajo como conocimientos específicos requeridos para el desempeño del mismo. También pueden sugerirse cursos donde se aplique la cultura de servicio, buena imagen, sensibilidad, etc., para el problema de la “calidad en el servicio”.

E)ELABORACIÓN DE CUADRO DE NECESIDADES, TIEMPO Y RECURSOS. Este cuadro puede incluir un listado de aspectos importantes como los cursos y capacitaciones requeridos, disposiciones de tiempo y de recursos, por ejemplo:

**Figura 12. Esquema de cuadros de necesidades de capacitación**

<b>Cursos o capacitaciones</b>	<b>Nivel Organizacional</b>	<b>Tiempos requerido</b>	<b>Disposición de Tiempos</b>	<b>Disposición de Recursos Monetarios</b>
Inducción.				
Elaboración de Pedidos Especiales.				
Manejo de Internet.				

Así además, deben indicarse a los responsables de las acciones propuestas por parte de la empresa.

F)DESCRIPCIÓN DEL ROL DE LOS CURSOS. Esta parte debe incluir el listado de los cursos de entrenamiento y/o capacitación; así como también el tiempo requerido y a quienes serán impartidos.

G)DESCRIPCIÓN DE LO QUE SE ESPERA LOGRAR CON LAS ACCIONES TOMADAS. Este punto pretende describir lo que se espera obtener, una vez aplicado el programa de entrenamiento o capacitación. Por ejemplo, si seguimos tomando la ejemplificación de arriba:

Ejemplo: Lo que se espera lograr con cada acción (cursos):

*Inducción.* Con el curso de inducción se espera que los empleados conozcan la misión, la visión, los valores y los productos que maneja la empresa. De igual manera se espera que si esto es conocido por los empleados, por lo menos se refuercen.

### **3.4 Estrategias y plan de capacitación**

Todo plan de capacitación está enfocado hacia un solo objetivo, la productividad. Cuando los directivos de una empresa deciden capacitar a sus colaboradores saben de antemano que el resultado se verá reflejado en la eficiencia y productividad con la que se desenvolverán los mismos en sus puestos de trabajo; esta estrategia claro, viene acompañada de un buen plan que no debe planearse a la ligera, sino que tiene que desarrollarse de manera responsable y adecuada para garantizar los resultados. A continuación se presentan los puntos que deben de considerarse a la hora de llevar a cabo un plan de capacitación:

#### **DNC en puestos de trabajo de empresas**

La detección de necesidades de capacitación para los puestos de trabajo de cualquier tipo de empresa de cualquier área o departamento puede lograrse a través de varias metodologías que han sido creadas para que el equipo de evaluadores y jefes directivos examine y determine cuál de éstas se ajusta a sus necesidades. Esto es, debido a que cada método cuenta con sus ventajas y desventajas según se consideren, o incluso, pueden llegar a tomarse ha utilizarse 1 o más de éstos métodos para asegurar y garantizar los resultados de las mismas.

Para fines demostrativos en este trabajo, describo a continuación los métodos más importantes para la detección de necesidades de capacitación en puestos de trabajo:

1. Autoevaluación

2. Fuentes de la empresa
  - a. Resultados de evaluaciones de desempeño
  - b. Opinión de jefes y supervisores sobre brechas de los colaboradores
3. Observación directa en puestos de trabajo

### **Autoevaluación**

Este método facilita enormemente el trabajo y conclusión del equipo evaluador, ya que se basa literalmente en lo que el propio colaborador considera que puede o no puede dominar de las actividades que desempeña en su puesto de trabajo. Es decir, que él mismo se autoevalúa y determina qué habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes, etc., son las que domina y cuáles no domina para desempeñar productivamente su trabajo.

La autoevaluación es muy fácil de llevar a cabo, y es una de las ventajas por las cuales es muy utilizada, ya que únicamente se tiene que redactar una evaluación que contenga todos los aspectos necesarios para determinar si el colaborador es competente en su puesto de trabajo; con preguntas claras y concisas donde el colaborador responda afirmativa o negativamente. Además, puede crearse una sección libre donde el trabajador pueda expresar y describir las áreas en las que él considere necesita refuerzo para desempeñar su trabajo con excelencia.

Como una desventaja válida sobre la utilización de esta metodología puede citarse a la *objetividad*. Algunos expertos consideran que es de naturaleza humana no ser objetivos a la hora de que el ser humano se califique a sí mismo en cualquier ámbito de su vida. En el ámbito laboral en este caso, el ser humano tiende a pensar que el hecho de responder a una “evaluación” sobre como desempeña su trabajo, se le está midiendo cuán apto es para desempeñar el mismo, y que dependiendo del resultado de

dicha "evaluación" será aceptado o despedido; así que tiende a responder positivamente a todo lo que se le pregunta, negando de manera premeditada aspectos que él sabe que no domina. Es por ello, que antes de realizar este tipo de evaluaciones se debe informar a los colaboradores el por qué de estas pruebas y la finalidad de las mismas; dando seguridad y confianza a los trabajadores de que ese tipo de pruebas únicamente servirán para ayudarlos y ayudar a la empresa a que se desempeñen productivamente.

El formato de una autoevaluación debe ser sencillo, claro y conciso, para que los colaboradores no tengan dificultad ni manera de confundirse en cuanto a lo que se les está preguntando. Un formato sencillo puede ser por ejemplo:

EMPRESA:_____	DEPARTAMENTO:_____
SECCIÓN:_____	PUESTO DE TRABAJO:_____
FECHA Y HORA:_____	IPO DE EVALUACIÓN: <u>AUTOEVALUACION</u> .
NOMBRE DEL COLABORADOR:_____	
No. IDENTIFICACIÓN PERSONAL:_____	
TIEMPO DE DURACIÓN EN SU PUESTO DE TRABAJO:_____	
JEFE INMEDIATO:_____	
NOMBRE DEL EVALUADOR:_____	

Instrucciones: Responda a cada pregunta marcando con una X en el lugar que se usted se considere. Debe llenar todas las preguntas sin excepción. Sea honesto. Esta evaluación será considerada única y exclusivamente para determinar las brechas en que los trabajadores necesitan ser capacitados.

CONOCIMIENTOS:	SI	NO
Pregunta 1	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____
Pregunta 3	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____

#### HABILIDADES Y DESTREZAS:

Pregunta 1	_____	_____
Pregunta 2	_____	_____
Pregunta 3	_____	_____
Pregunta 4	_____	_____
Pregunta 5	_____	_____

Respuesta libre:

¿En qué área considera usted que se le debe capacitar?

---

¿Qué actividades de su puesto de trabajo considera usted que le cuesta realizar?

---

#### **Resultados de evaluación de desempeño**

Este método es muy común para determinar brechas en los puestos de trabajo. Se trata de tomar referencias en base a resultados de evaluaciones previas de desempeño, en donde se localizan las áreas en donde el trabajador obtuvo menores puntuaciones, y deducir entonces, las áreas en que se le deben entrenar o capacitar para mejorar su desempeño. Es decir, que se detectan necesidades de capacitación en base a su historial de evaluaciones previas.

Tomar las evaluaciones de desempeño como pautas para detección de necesidades de capacitación tiene sus ventajas y desventajas. Como una ventaja podría tomarse en cuenta el hecho de que facilita enormemente la detección de brechas ya que existe un historial que marca las pautas para tomar decisiones sin necesidad de evaluar nuevamente, ahorrando tiempo y recursos; sin embargo, en el proceso puede cometerse el error de subestimar la capacidad del trabajador, ya que éste pudo haber mejorado las habilidades y conocimientos de su puesto de trabajo en el transcurso del tiempo, y ya no es necesario entrenarlo para mejorar su desempeño, por lo que se incurriría entonces a gastos de tiempo y recursos innecesarios.

Entonces, antes de tomar como referencia las evaluaciones de desempeño para realizar una detección de brechas es necesario que se tome en cuenta los periodos de tiempo en que dichas evaluaciones fueron realizadas, y los aspectos que se consideren importantes para la misma.

### **Opinión de jefes y supervisores**

Un jefe inmediato tiene la obligación de conocer a fondo el desempeño de sus colaboradores, ya que aparte de que es su función principal, es también una fuente enriquecedora de información sobre las necesidades tanto de sus colaboradores como de las necesidades de resultados necesarios para cumplir con las metas y objetivos de su departamento. Es decir, que la percepción de lo que jefes y supervisores tengan acerca de su equipo de trabajo es de suma importancia para que éste delegue funciones y haga funcionar productivamente a su equipo de trabajo.

La opinión de los jefes para detectar necesidades de capacitación de colaboradores a su cargo, debería ser la principal herramienta para elaborar los programas de capacitación; ya que éste debe de conocer a fondo las habilidades y conocimientos de cada miembro de su equipo de trabajo, y por ende, determinar en qué áreas se les necesita capacitar para que sean eficientes y productivos en su trabajo. Sin embargo, existen múltiples prejuicios de los mismos jefes para realizar este tipo de encomienda; por ejemplo, falta de objetividad, preferencias, efectos de situaciones previas (ya sean positivas o negativas) con ciertos colaboradores, sentimentalismos, criterios propios erróneos, etc., que afectan enormemente el juicio hacia los colaboradores. El equipo evaluador debe estar consciente de estos posibles efectos a la hora de considerar la opinión de jefes y supervisores como base para realizar informes de necesidades de capacitación.

## **Observación directa en puestos de trabajo**

A mi criterio, ésta es la metodología mas acertada para realizar una detección de necesidades de capacitación. En primer lugar, debe considerarse que ésta es una evaluación que se realiza en el momento en que se decide realizar la detección de necesidades para programas de capacitación; por lo que la información es válida y actual. Además es fácil de redactar y responder (se puede utilizar como referencia el formato de autoevaluación); y suele ser mas objetiva puesto que la evaluación se realiza mientras el colaborador desempeña sus funciones en su puesto de trabajo en condiciones normales y es realizada por su supervisor o jefe inmediato. Los resultados son inmediatos y pueden realizarse la detección de necesidades de capacitación de forma fácil y rápida, ayudando así, a diseñar el programa de capacitación prontamente.

Cabe recordar que la hoja de evaluación directa para los puestos de trabajo debe diseñarse por alguien que esté totalmente calificado para ello, es decir, alguien que conozca perfectamente las funciones que debe desempeñar el colaborador en su puesto de trabajo y cómo debe hacerse. Además, la observación directa por parte del supervisor o jefe inmediato debe realizarse de manera objetiva sin ninguna clase de prejuicios. Y por último, el colaborador debe estar plenamente informado sobre la evaluación, el por qué se está llevando a cabo, y su finalidad.

Los resultados que se den a partir del método utilizado para la detección de necesidades de capacitación concluye en un **informe de necesidades de capacitación** donde se describen los resultados obtenidos del método utilizado, las recomendaciones pertinentes, etc..

## **Plan y diseño de la capacitación**

Al llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación, lo más probable es que los resultados del número de trabajadores y áreas a capacitar se encuentren arriba de lo

esperado. Por ello, es necesario que se planifique, de manera prioritaria, aquellas necesidades que son más urgentes de resolver, y sobre éstas llevar a cabo el plan de capacitación y/o entrenamiento.

Lo principal en todo plan de capacitación, es la descripción de las necesidades para cada una de las competencias identificadas como primordiales, así como los objetivos que se esperan lograr, los resultados de entrenamientos previos (si se tuvieran), los requerimientos de acciones correctivas, y por último, los resultados finales de la capacitación.

Aspectos que también son de mucha importancia dentro de un Plan de Capacitación, pueden ser aquellos que en el proceso de desarrollo pueden presentar algunos problemas, como por ejemplo: Falta de recursos financieros; Falta de motivación por parte de los empleados; Escasez de materiales y equipo; Requerimientos regulados por la ley; etcétera. Es por ello, que deben también tomarse en cuenta para el diseño de la capacitación.

Como una referencia, considero que todo plan y estrategia de capacitación, deben considerar ciertos puntos para lograr el éxito. Estos puntos son:

**i. Contenidos de la capacitación.** Se refiere por supuesto, a los temas que deberán ser trabajados, ejercicios y actividades que se llevarán a cabo, etc. La capacitación debe estar basada siempre en las competencias que desean desarrollarse, por lo que debe considerar que los contenidos estén de acuerdo con los objetivos de la empresa.

**ii. Duración.** El plan debe especificar el tiempo que deberá durar el entrenamiento, la cantidad de horas que se dedicará a cada tema, y cada cuánto tiempo se llevará a cabo.

**iii. Formular objetivos.** Estos objetivos pueden ser los generales de todo programa de formación, como por ejemplo describir qué efectos espera la empresa que tenga la capacitación en el rendimiento global de la misma; pero además, también deben existir objetivos específicos del entrenamiento, es decir, la descripción de las conductas que el grupo de trabajadores adquirirá.

**iv Métodos.** Es importante también, que se describan los diferentes métodos y técnicas a utilizar. Por ejemplo, que se utilizarán cursos y talleres fuera de la organización, o que recurrirán a la autocapacitación, o que por ejemplo, se dividan los cursos entre programas para aprendices y programas de refuerzo, etc. En fin, el criterio para la selección de los métodos debe estar bien definido y documentado.

**v Criterios de evaluación.** En este caso se refiere a la manera de verificar que lo que se enseñó, realmente haya sido aprendido. Aquí entonces, se puede explicar cómo se verificarán los logros, habilidades y destrezas adquiridos por los trabajadores.

**vi Presupuesto.** Este punto es lo primero que creo, debe considerarse para el desarrollo de la capacitación; porque, debe tomarse en cuenta los medios a utilizar, número de participantes, número de instructores, lugar de impartición, etc. Y los recursos financieros son primordiales para llevar a cabo toda estrategia de capacitación y/o entrenamiento.

### **3.5 Diseño de cursos de capacitación**

#### **3.5.1 Diseño de contenido de entrenamiento o capacitación**

Los sistemas de entrenamiento y capacitación, como se ha venido tratando con anterioridad, sabemos que son de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa. Debido a que los procesos de entrenamiento y capacitación son técnicas de enseñanza y aprendizaje que le permiten al trabajador desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para ser más eficiente en el desempeño de trabajo; entonces se deben de diseñar asimismo, contenidos específicos que se adecúen realmente a lo que el trabajador necesita para instruido en un curso o taller de capacitación.

Al momento del diseño de contenidos de entrenamiento, se debe tener en cuenta en todo momento, los objetivos que persigue el programa de entrenamiento, como por ejemplo:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas específicas del

puesto de trabajo.

- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales (y funciones para las cuales puede ser considerada).
- Mejorar el clima organizacional, aumentar la motivación y colaboración del grupo de trabajo; y por supuesto, hacerlos más eficientes y productivos en su área de trabajo.

Además, se debe tener en cuenta que en base al informe de necesidades de capacitación, es que debe de planear y diseñarse un programa de capacitación, así como el contenido de dicho programa. Así es, que luego de identificar las necesidades primordiales dentro del informe de capacitación, entonces se estructura un plan de entrenamiento o capacitación. De allí es entonces, que al tener ya un programa de entrenamiento para necesidades plenamente identificadas, entonces se procede con la elección del contenido para dicha capacitación.

Para ello entonces, pueden utilizarse varios criterios y empezar a formar un contenido específico para las competencias que se quieren fortalecer en los trabajadores de un área específica y para puestos de trabajo específicos. Entonces, algunos criterios que deben tomarse en cuenta para la elaboración de contenidos de programas de entrenamiento o capacitación, deben ser:

- Selección específica de las competencias requeridas para el entrenamiento o capacitación.
- Determinar el tipo de entrenamiento, es decir, si es un entrenamiento práctico o de campo, o bien es de tipo administrativo. Por ejemplo, no es lo mismo un contenido para reforzar competencias de un “operario”, que reforzar conocimientos o habilidades para un “contador”.
- Al haber definido el tipo de entrenamiento, entonces se describen las bases necesarias o

prácticas o estudios, que los trabajadores requieran. Es decir, contratar expertos en una habilidad específica necesaria para enseñar a los obreros u operarios; o bien, conseguir material de apoyo y clases magistrales para entrenar a puestos administrativos.

- Poner en marcha el programa de capacitación.

### **Partes de un curso de entrenamiento**

- 1. Perfil del participante del curso.** Debe contener todos los datos relacionados con el participante del curso. Por ejemplo: nombre, número de identificación personal, edad, antigüedad en el trabajo, puesto de trabajo, departamento o sección al que pertenece, resumen de su evaluación, brechas detectadas.
- 2. Objetivo a lograr en el curso.** Todo curso de entrenamiento tiene un fin primordial. El o los objetivos que se quieren lograr al finalizar el entrenamiento deben ser expuestos y recordados continuamente a los participantes para lograr un sentimiento de compromiso y cumplir los objetivos al final del curso.
- 3. Contenidos teóricos y prácticos.** Éstos contenidos deben ser plenamente definidos y expuestos desde el primer día del curso. Consiste en una guía donde se definen los temas a tratar; se describen claramente dichos temas, subtemas, anexos, y descripción de prácticas que vayan a realizarse ya sea por parte del instructor o por los participantes. Además, se deben proporcionar las referencias de los temas, bibliografías, etc.
- 4. Duración del curso y cronometración.** Debe especificarse además, desde un principio la duración del curso, especificar los días y horarios en que deben asistir al curso, la duración, el número de faltas permitidas, etc. Es importante adherir una cronometración detallada sobre las actividades a realizar durante todas y cada una de las sesiones a tomar; por ejemplo, se debe describir en forma matricial el día del curso, la hora, los temas a tratar esa fecha, las prácticas que se realizarán ese día, evaluaciones, tareas,

ejercicios, y toda la información correspondiente a las actividades de cada día de entrenamiento.

5. **Recursos.** Se deben exponer los recursos que se utilizarán para completar el entrenamiento. Por ejemplo, el material didáctico (cómo se les va a entregar, en qué consiste), herramientas a utilizar en las prácticas, equipo de oficina a utilizar, papelería, maquinaria, etc.
6. **Estrategias de enseñanza y aprendizaje a utilizar.** Se debe describir los métodos a utilizar para la enseñanza, la forma de dar las prácticas, el tipo de técnica a utilizar para impartir los cursos etcéter. Por ejemplo en las clases magistrales pueden utilizarse técnicas demostrativas, expositivas, ejemplificaciones, etc.

### 3.5.2 Diseño de materiales didácticos

#### **Materiales didácticos**

Un material didáctico es un instrumento, cuyo fin es el de servir como un canal de comunicación educativa. Lo que debe pretender todo material didáctico, es facilitar el aprendizaje.

#### **Tipos de materiales didácticos**

Existen varios tipos de materiales, pero entre los más comunes tenemos:

- ❖ **Manuales de entrenamiento.** Material más utilizado para realizar programas de capacitación, ya que constan de: una descripción general del programa de entrenamiento, el diseño del material a utilizar en cada sesión por el instructor, el diseño del material que utilizará cada alumno y el desarrollo del sistema de medios de avance, a través de la autoevaluación de las competencias alcanzadas por el alumno y las evaluaciones aplicadas por el instructor.

- ❖ **Libros.** Material muy completo que detallan a fondo los contenidos del programa de capacitación, además de proveer información adicional relacionada con los temas a tratar, ejemplificaciones, y guías de ayuda o recomendaciones diversas.
- ❖ **Folletos.** Material que casi siempre se elaboran de acuerdo a las necesidades del programa de entrenamiento, se redactan de manera fácil y de simple comprensión, ajustándose estrictamente al contenido del programa de entrenamiento, específico para el área donde se desea capacitar y ajustándose a los temas de interés para el programa de entrenamiento.
- ❖ **Discos compactos (CD's) y cassetes.** Material alternativo utilizado para que el alumno refuerce sus conocimientos a través del oído, escuchando sus clases de manera repetitiva y constante sin necesidad de asistir a clases.
- ❖ **CD's interactivos.** Material relativamente reciente que permite al alumno poder realizar ejercicios prácticos, tener correcciones instantáneas, plantear preguntas y respuestas, selección múltiple de respuestas, etc., en donde el usuario puede entrenarse de manera personal.
- ❖ **Videos.** Material utilizado para ilustrar de manera visual los temas del programa de entrenamiento, ilustrando casos prácticos y situaciones que pueden demostrarse de manera práctica a través del video.

En el caso de que una empresa decida realizar un curso de capacitación y/o entrenamiento, a nivel de competencias para sus trabajadores; entonces los autores de los materiales didácticos <<como apoyo al colaborador>> deben ser muy explícitos y el material debe estar bien elaborado; es decir, deben de llevar una secuencia lógica entre el contenido, la redacción, el tipo de vocabulario (saber a quien va dirigido), cantidad de información, etc. Por ello, a continuación redacto algunas situaciones que deben de tomarse en cuenta a la hora de elaborar un material didáctico para capacitación o entrenamiento de competencias laborales:

**Desarrollar las funciones principales del material.** Se deben de plantear cuáles serían las funciones de redactar el material didáctico, por ejemplo:

- Motivar al colaborador y mantener su interés en el puesto de trabajo.
- Estimular la seguridad. Dando instrucciones, reglas de seguridad (si fuere el caso), etc.
- Explicitar los objetivos generales y específicos.
- Demostrar procesos y habilidades.
- Brindar mecanismos para resolver dudas sobre acciones del puesto, qué hacer en caso de? por ejemplo, etc.
- Evaluar el aprendizaje.

**Especificar las características que debe poseer el material didáctico.** Como los materiales educativos necesitan reunir características de calidad para que éstos cumplan su función en el proceso formativo, entonces deben ser:

- Explícitos, bien contruidos, que permitan evaluar los resultados. El participante debe saber qué será capaz de hacer al finalizar el programa.
- Estructurados, claros, coherentes, relevantes y modularizados. Los conceptos deben ser totalmente explicados, acompañados de ejemplos, gráficos, ilustraciones. Asimismo, su relevancia está en relación con la experiencia de la persona en formación.
- Frecuentes, formuladas con claridad, relacionadas con los contenidos. Por medio de actividades el participante puede evaluar su aprendizaje y verificar sus avances.

Para la producción definitiva de los materiales educativos, el departamento o área de capacitación de la organización, debe llevar a cabo ciertas etapas secuenciales que culminen en la reproducción de dicho material. Para ello, presento a continuación algunas etapas esenciales para llevar a cabo este proceso:

1. Diseño de material
2. Desarrollo de material
3. Revisión y corrección

4. Elaboración del prototipo y producción
5. Evaluación en función
6. Reajuste y producción final

### **Diseño de material**

Éste debe partir de las características de los participantes y de su contexto. Sobre esa base se debe analizar los recursos con los que cuenta la empresa para elegir el tipo de material impreso que desea elaborar: guía de estudios, unidad didáctica, textos de lectura, material anexo, etc. Una vez definido el tipo de material se debe recopilar la documentación necesaria. Luego será necesario definir los objetivos del material, los contenidos y sus características didácticas y físicas para obtener finalmente el esquema del material autoformativo que se desea elaborar.

### **Desarrollo del material**

En esta etapa se desarrolla los contenidos siguiendo el diseño previsto y las pautas del tratamiento temático y formal que son necesarias para el fortalecimiento y enriquecimiento de las competencias necesarias para el puesto de trabajo, por las cuales se realiza el programa de entrenamiento o capacitación.

### **Revisión y corrección**

Una vez desarrollado el material debe revisarse y reajustarlo si fuera necesario, en función de los objetivos previamente planteados, los contenidos, el lenguaje, comprensión, aspecto material, etc.

### **Elaboración del Prototipo y producción experimental**

A partir de la revisión y corrección del material, se procede a elaborar un ejemplar del material tal como quedaría definitivamente, con la finalidad de aplicarlo de manera experimental.

### **Evaluación en función**

Se trata de la fase de “experimentación” del material impreso con participantes en situación real de estudio para verificar la eficiencia del material o revisarlo para posibles correcciones.

### **Reajuste y producción final**

Se introducen los reajustes de acuerdo a la información recogida de la etapa anterior y se procede a la producción final del material impreso.

### **Manual de entrenamiento para un puesto de trabajo**

Como expliqué anteriormente, un manual de entrenamiento es el más recomendable a utilizar cuando se está elaborando un programa de entrenamiento específico para puestos de trabajo dentro de una organización. Cada organización puede redactar sus manuales de entrenamiento según sus necesidades, pero los contenidos básicos que todo manual debe requerir son:

1. Conocimientos teóricos del puesto de trabajo específico.
2. Procesos de trabajo que se dan en el puesto de trabajo.
3. Medidas de seguridad y equipo de protección para el colaborador.
4. Medidas de buenas prácticas de manufactura.
5. Maquinaria, equipo, herramientas y material que se utilizan en el puesto de trabajo.
6. Especificaciones de operación y mantenimiento equipo, herramientas, maquinaria y materiales utilizados en el puesto de trabajo.
7. Cultura organizacional
  - a. Productos y servicios de la empresa.
  - b. Reglamentos y normas de la empresa.
  - c. Organización interna.
8. Luego, pueden agregarse: descripción del programa, diseños del material a utilizar por el instructor y el alumno, evaluaciones aplicadas por el instructor, etc.

### **3.6 Desarrollo de la capacitación para puestos de trabajo**

#### **Ejecución de la capacitación**

Esta fase se refiere a la organización de los programas de entrenamiento. Se trata de un aspecto operativo donde los responsables deben organizar todos los aspectos logísticos que implica la organización de estos eventos. Por ejemplo, elaborar los presupuestos de capacitación, determinar las fechas, promocionar el curso, contactar a los instructores, inscribir a los participantes, reproducir el material, obtener el local, instalar los equipos, hacer los certificados, controlar la asistencia, contactar a los proveedores, realizar las evaluaciones de final de curso, elaborar las estadísticas de capacitación, etc.

#### **Aplicación de la capacitación**

La capacitación es un proceso de aprendizaje; por ello, al aplicar directamente el programa de entrenamiento o capacitación, se debe tener en cuenta algunos aspectos como:

1. Al iniciar la capacitación, presentar a los participantes una hojeada rápida del material que presentará; esto, para hacer sentir a los participantes que se les facilitará el aprendizaje de alguna manera.
2. Cuando se presente el material, utilizar diversos ejemplos familiares.
3. Procurar usar términos y conceptos que los colaboradores ya conozcan, y que utiliza en su puesto de trabajo.
4. Usar la mayor cantidad de auxiliares visuales que se pueda.
5. Aumentar lo mas posible la similitud entre la situación de la capacitación y la situación laboral.
6. Proporcionar suficiente práctica.
7. Motivar constantemente a los participantes.

8. De ser posible, trabajar al ritmo de los participantes, ya que aprenden mejor cuando cada quien agarra su paso.

### **Evaluación de la capacitación**

Como se pretende que el proceso de capacitación sea un proceso de cambio para el trabajador, mediante ella se logra que los empleados poco eficientes y productivos se transformen en trabajadores capaces de cumplir con las expectativas de la unidad organizacional. Se puede decir que las etapas fundamentales de evaluación de un proceso de capacitación contiene los siguientes términos:

1. Normas de evaluación
2. Examen anterior al curso.
3. Empleados capacitados.
4. Examen posterior al curso.
5. Transferencia al puesto.
6. Seguimiento.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan entonces de los resultados del proceso. Los instructores, jefes de área, departamento de recursos humanos, sección de capacitación, y en general toda la organización, se deben interesar especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hallan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se describen del curso de capacitación.

## **4. EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL EN PUESTOS DE TRABAJO**

El tema de evaluación y acreditación de competencias laborales fue expuesto grosso modo en el Capítulo 1. La acreditación de la competencia laboral para un puesto en específico, se otorga luego de que el candidato pasa por un proceso de evaluación, en el que se demuestra que éste posee los conocimientos, destrezas y habilidad necesarios para desempeñar de manera eficiente su puesto de trabajo.

### **4.1 Diseño y aplicación de instrumentos de evaluación por competencia laboral**

Los instrumentos de evaluación son la herramienta fundamental para el desarrollo de la evaluación, ya que éstos permiten:

- Recopilar las evidencias marcadas por los elementos de la competencia laboral, y
- Recopilar información acerca de la calidad de las evidencias recopiladas.

En ocasiones, los instrumentos también deben establecer situaciones específicas que sean propicias para que el candidato genere las evidencias (ejercicios prácticos, juego de roles). En este sentido, los instrumentos pueden tener requerimientos de aplicación más simples o más complejos dependiendo de las condiciones de evaluación, ya sea en situaciones reales, simuladas o hipotéticas.

Los instrumentos de evaluación deben ser pertinentes y acordes con el tipo de evidencia, con la técnica de evaluación y abarcar detalladamente todos los criterios de desempeño y/o los conocimientos a evaluar así como ser aplicables explícitamente en todos los campos de aplicación.

**La aplicación de instrumentos de evaluación** es el evento en el cual se recopilan las evidencias necesarias para emitir un juicio de evaluación. El evaluador debe registrar la información que solicitan los instrumentos de evaluación con base en el desempeño que está observando.

**El contenido de la evaluación** representa el qué se evaluará, está conformado por una evidencia, asociada a los criterios de desempeño y los campos de aplicación que le corresponden. Esta correspondencia está dada por la naturaleza del trabajo mismo. Cada evidencia tiene asignados criterios de desempeño específicos que refieren las cualidades, las características o los requisitos particulares que debe presentar.

### **Identificación de los contenidos a evaluar**

Para identificar los contenidos de evaluación, el diseñador deberá seguir el siguiente procedimiento:

1. Seleccionar los contenidos a evaluar, como:

- a. Datos de identificación de: la unidad de competencia laboral, el elemento de competencia, el evaluador.
  - b. Los componentes normativos (criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias por desempeño, evidencias por producto, evidencias de conocimiento, evidencias de actitudes y lineamientos para la evaluación).
2. Realizar el formato de evaluación, es decir, la forma en que colocará los criterios de desempeño y los lineamientos de la evaluación.
  3. Determinar los criterios de aceptación y falla.
  4. Describir los parámetros de aceptación y/o rechazo.

### **Instrumentos de evaluación**

Los instrumentos de evaluación constituyen el soporte en el que se basa la evaluación, soporte empírico mediante el cual se verifica una observación susceptible de ser cuantificada según un modelo conceptual o estadístico. La variedad y calidad de los instrumentos de evaluación es tan amplia que los evaluadores se ven en la difícil tarea de tener que intentar *evaluar y calificar* objetivamente. Dentro de la variedad de instrumentos de evaluación encontramos:

- *Formulación de preguntas.* Es el típico instrumento de evaluación que garantiza los resultados de manera formal, es decir, se obtiene una calificación de acuerdo al número

de preguntas acertadas. Consiste en una serie de preguntas estructuradas relacionadas con el desempeño, que se manejan y se valoran bajo condiciones estándares establecidas. Son muy útiles para determinar si los candidatos relacionan sus conocimientos con las diferentes situaciones ocurridas en su área de trabajo. La formulación de preguntas puede realizarse de manera *oral y escrita*.

- *Observación directa*. Este instrumento proporciona una evidencia actual y comprueba la competencia a lo largo de la evaluación. Es de fácil aplicación y normalmente se utiliza una lista de chequeo simple y clara donde se anotan los aciertos y faltas del evaluado.
- *Valoración del producto*. Este instrumento se utiliza cuando la actividad de un colaborador desencadena en un resultado observable; ya que el producto proporciona evidencia acerca de la calidad con que se desempeña el colaborador y el evaluador puede verificar la autenticidad de la evidencia aportada por el colaborador.
- *Pruebas de simulaciones*. Este instrumento debe aplicarse solo cuando la situación a simular constituya una representación auténtica del desempeño que se está evaluando.
- *Pruebas de ejercicios prácticos*. Estas pruebas se pueden diseñar para comprobar habilidades específicas necesarias para el puesto de trabajo. La evaluación puede basarse en el resultado final.
- *Pruebas de estudio de casos*. Esta metodología se utiliza más que todo para analizar situaciones posibles, toma de decisiones y conductas a seguir. Consiste en describir un evento relacionado con sus funciones laborales, concluir y dar solución al mismo.

- *Juego de roles.* Éste método se utiliza para evaluar situaciones, habilidades y comportamientos individuales a través de las representaciones. Se formula siempre la condición “que pasaría si estuviera en su lugar”
- *Y entre otros: experimentos, proyectos, pruebas de nivel, resolución de problemas, etc..*

### **Principios en los que se basa la evaluación**

Toda evaluación se basa en principios fundamentales que deben ser:

- **Transparencia.** Deben basarse en estándares y tener significado real para los candidatos, los métodos, instrumentos y objetivos de evaluación.
- **Validez.** Se deben proporcionar pruebas reales de competencia relacionadas con los estándares especificados.
- **Confiabilidad.** El sistema de evaluación debe garantizar que los evaluadores, en distintos lugares emitan los mismos juicios, acerca del mismo candidato, con base en la misma evidencia.
- **Verificabilidad.** La evidencia debe estar disponible para todos los involucrados en el sistema de control de calidad.
- **Flexibilidad.** El sistema de evaluación debe permitir el ingreso de candidatos en el momento en que él lo requiera y desee, sin barreras de tiempo.
- **Simplicidad.** Es importante relacionar el trabajo del candidato con los estándares, ya que se hace más fácil la recolección y registro de la evidencia, y no debe solicitarse información más allá de lo establecido en la unidad de competencia laboral.

## 4.2 Emisión de dictámenes de competencia laboral

El objetivo de la emisión de dictámenes es que el evaluador proporcione los elementos necesarios para que se dictamine si el o los candidatos que han sido evaluados merecen la certificación que los acredite como competentes en su puesto de trabajo.

Para elaborar un dictamen de competencia, puede seguirse los siguientes pasos:

1. Describir los datos generales
  - a. Nombre del candidato
  - b. Función que desempeña
  - c. Nombre de la empresa
  - d. Área o departamento al que pertenece el puesto
  - e. Nombre del evaluador
  
2. Elaborar un resumen del proceso de evaluación del candidato. Considerar las fechas y horas en que se realizó, los aspectos relevantes de cada parte de la evaluación, las contingencias que se enfrentaron, las formas de solución, calificaciones del candidato, y otros aspectos relevantes.
  
3. Recuperar todos los documentos que se han resguardado durante el proceso.

4. Integrar toda la documentación del proceso de evaluación:
  - a. Identificación del candidato
  - b. Diagnóstico del candidato
  - c. Plan de evaluación
  - d. Resumen del proceso de evaluación
  - e. Índice de evidencias recopiladas
  - f. Instrumentos aplicados para evaluar todas las evidencias
  
5. Explicación final de los resultados.

### **4.3 Proceso de acreditación de la competencia laboral en puestos de trabajo**

Para llegar hasta la obtención de una acreditación por competencia laboral, se tuvo que haber llevado a cabo un proceso de planificación, creación de métodos de evaluación, tener un sistema de documentación con los requisitos, características, y componentes que debe reunir el mismo; para formar los requisitos de la acreditación.

La acreditación de las competencias adquiridas, tiene en cuenta las capacidades logradas a través de la experiencia profesional de una persona. La evidencia del dominio de una competencia que presentará un aspirante para su reconocimiento y valoración debe incluir la demostración de la competencia que está desarrollando en el momento de la evaluación.

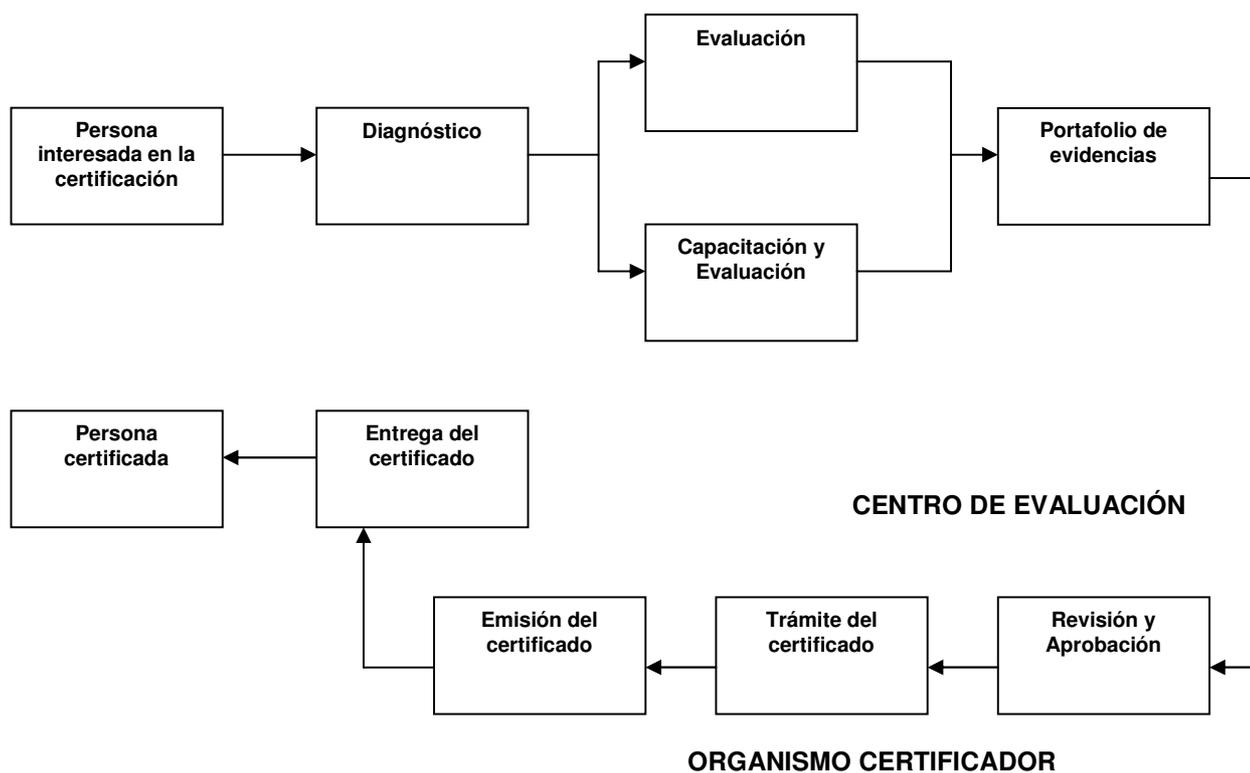
El sistema de reconocimiento de la competencia garantiza un proceso de evaluación al que puedan presentarse las personas que creen poder aportar demostraciones o evidencias de competencia. Una vez evaluadas si poseen la competencia aportando evidencias se las certifica para acreditar la competencia en un campo ocupacional o profesión. El sistema de reconocimiento debe garantizar una evaluación cuyo resultado se certifica y ello sirve para acreditar.

**Para conseguir la acreditación, sugiero las siguientes recomendaciones:**

- Esmerarse en la preparación y/o elaboración del contenido de cada uno de los documentos requeridos, con objeto de demostrar el cumplimiento de cada uno de los aspectos que integran cada requisito de acreditación.
- Revisar que los documentos cubran con la totalidad de los aspectos que se requiere demostrar en cada componente.
- Cerciorarse de que cuentan con las condiciones técnicas y físicas de los campos de aplicación de las NTCL (Normas técnicas de competencia laboral).
- Contar con el personal competente para realizar las funciones de evaluación y verificación interna.

#### 4.4 Proceso de certificación de competencia laboral

Figura 13. Proceso de certificación de competencia laboral



El proceso de certificación de competencia laboral a nivel empresarial puede seguir el siguiente esquema:

(este esquema puede variar dependiendo del lugar donde se certifique)

- Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- Diagnóstico de competencias.
- Asignación de un evaluador.
- Elaboración del plan de evaluación.

- Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- Emisión del juicio de evaluación.
- Veredicto de conformidad con la certificación.
- Otorgamiento de la certificación.

El proceso se inicia con una presentación del candidato ante el organismo certificador. Allí, además de realizar el registro de la solicitud, le es aplicado un diagnóstico de sus competencias para determinar el estado de la competencia del individuo. Mediante el análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación, o, ser instado a iniciar un proceso de formación para reforzar sus competencias en las áreas que aún no domina.

Después del diagnóstico, el organismo certificador asigna un evaluador y se establece la estrategia de evaluación. Luego se procede a ejecutar el plan de evaluación aplicando los instrumentos para el acopio de las evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada. El candidato acumula entonces, registros de evidencias de desempeño que son incluidos en un “portafolio de evidencias”.

De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aún no competente. Luego, con un veredicto de procedencia, se elabora y otorga el certificado de competencia laboral.

### **¿Cómo se asegura la calidad del sistema de certificación?**

El proceso de certificación requiere total transparencia. Es por ello que se apoya en mecanismos de aseguramiento de la calidad orientados a garantizar que los procedimientos aplicados para la certificación se realizan de conformidad con los lineamientos administrativos y técnico metodológicos diseñados para este fin.

El centro evaluador debe asegurar la existencia de mecanismos de verificación interna para velar que la evaluación se efectúe siguiendo los procedimientos y lineamientos establecidos y de ese modo sus resultados sean imparciales, transparentes y objetivos.

El verificador interno debe constatar:

- Las prácticas de evaluación.
- Los planes de evaluación.
- Los portafolios de evidencias.

El verificador externo desarrolla su papel mediante:

- La elaboración de un diagnóstico del centro de evaluación.
- Elaborando y ejecutando un plan de verificación externa.
- Elaborando el reporte de “no conformidades”.

De establecerse “no conformidades” durante el proceso de verificación, el organismo certificador se debe asesorar a fin de detectar y neutralizar las causas de tal situación.



## **5. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA RECURSOS SELECTIVOS S.A.**

Productos Selectivos S.A. es una empresa que se dedica a la elaboración de productos comestibles “listos para servir” y fáciles de preparar como por ejemplo: guacamol, atol de elote, jugos naturales, chile en escabeche, bolsas de verduras para cocido, frutas para coctel, y además, ensaladas de fácil preparación, línea de producción con la que está enfocada todo el trabajo de graduación.

Su visión es la de afianzarse en el mercado como los mejores procesadores y distribuidores de frutas y verduras de la región, mediante la aplicación de tecnología y la práctica ética del negocio, para así generar ganancias que lleven bienestar a las familias de sus socios, empleados y población en general.

La misión del departamento de producción es la de producir higiénicamente alimentos sanos y nutritivos que ayuden a los consumidores a reducir el tiempo de preparación de sus alimentos. Dentro de la planta de producción deben practicarse las políticas y normas de uso de uniforme y equipo de trabajo, buenas prácticas de manufactura y normas de higiene y conducta.

Para fines de este trabajo de graduación, el área en el que se basará todo el trabajo del caso práctico del siguiente capítulo será el área de ensaladas de fácil preparación; por lo que a continuación describo el proceso de la misma para tener conocimiento pleno de la forma en como se viene operando hasta ahora esta línea de producción.

### **Ensaladas**

- a. Contenido:

- a. Lechugas: salina, romana y escarola
  - b. Repollo morado
  - c. Zanahoria
  - d. Crotones de pan
- b. Tipos:
- a. Clásica : peso de 65 gramos
  - b. Minifamiliar: peso de 50gramos (no contiene crotones de pan)
  - c. Completa: peso de 75gramos (además de todos los ingredientes contiene una bolsa con aderesos)

### **Puestos de trabajo**

1. Destroncador de lechuga salina
2. Cortador de vegetales
3. Empaquetador de ensaladas y crotones de pan

### **Proceso de ensaladas**

#### ***BASE: Ensalada clásica***

*Subprocesos simultáneos para la elaboración de ensalada:*

#### **1)Lechuga salina**

- a. Recepción de la lechuga
- b. Destroncado de lechuga
- c. Corte de lechuga

#### **2)Lechuga romana**

- a. Recepción de la lechuga
- b. Corte de lechuga

#### **3)Lechuga escarola**

- a. Recepción de la lechuga

- b. Corte de lechuga

#### **4) Repollo morado**

- a. Recepción del repollo morado
- b. Corte del repollo

#### **5) Zanahoria**

- a. Recepción de la zanahoria
- b. Corte de zanahoria
- c. Lavado y pelado de zanahorias (en máquina)
- d. Procesado de zanahoria (picadas en tiritas por una máquina)

#### **6) Empaquetado de crotones de pan**

- a. Recepción de crotones
- b. Empaquetado y pesado de crotones
- c. Sellado de las bolsas de crotones

*Proceso continuo para la elaboración de ensalada:*

#### **1) Lavado de ingredientes en máquina**

- a. Recepción los batches con las verduras a lavar
- b. Lavado de verduras

#### **2) Secado de ingredientes en máquina centrífuga**

- a. Recepción de los batches con las verduras a secar
- b. Secado de verduras

#### **3) Preparación y empaque de ensalada**

- a. Recepción de los batches de verduras, bolsas de crotones y bolsas de empaque
- b. Preparación del área de trabajo = 3 minutos
- c. Preparación de ensalada:
- d. Sellado de bolsas de ensalada
- e. Revisión del sello

## **5.1 Competencias laborales**

La empresa Recursos Selectivos hasta el momento no cuenta con las pautas y los instrumentos necesarios para la elaboración de evaluaciones de competencia laboral hacia sus colaboradores. Hasta ahora el tema de competencias laborales es relativamente nuevo para las medianas empresas que intentan competir con otras de mayor peso.

Su finalidad es la de ser productivos y lograr que en cada área, sección o departamento, sus colaboradores desempeñen su trabajo de manera eficiente, para lograr cumplir sus objetivos y metas a corto y mediano plazo, y lograr así que se cumpla su visión como ente empresarial.

Las competencias en el área productiva de la empresa, suelen describirse mas bien como habilidades que el colaborador debe de demostrar, ya que el área operativa es principalmente manual y el tiempo es un factor limitante. Específicamente en el área de ensaladas los procesos son relativamente fáciles pero de sumo cuidado, ya que se trata del manejo y cuidado de alimentos. Para cada puesto de trabajo las tareas ha realizar son repetitivas y no poseen un alto grado de dificultad, pero requieren de habilidad manual.

En este caso, la empresa no ha catalogado específicamente como competencias al conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que el colaborador debe demostrar durante toda su jornada laboral al cumplir sus funciones dentro de un puesto de trabajo específico.

Es por ello, que en el siguiente capítulo, se identificarán y determinarán las competencias específicas que deben poseer los colaboradores para que desempeñen sus funciones de manera competente dentro de sus puestos de trabajo.

## **5.2 Sistema de información laboral por competencias <SILC>**

Como ya se ha tratado en capítulos anteriores, el sistema de información de competencias debe ser la base para el movimiento del recurso humano, ya que en éste se identifican las competencias requeridas para cumplir con calidad la misión del área analizada.

En el caso de Recursos Selectivos, como mencioné anteriormente, no cuenta con un portafolio de evidencias que reúnan los requisitos para conformar este sistema de información; ya que serían indispensables la definición de las competencias de los puestos de trabajo, perfiles laborales, normas de competencias, y otros elementos que unidos formen este sistema de información laboral por competencias.

Como la empresa no cuenta con este sistema de información para poder tener una base sólida sobre la cual poder tomar decisiones y que el departamento de recursos humanos pueda desarrollar acertadamente los procesos a su cargo, en el siguiente capítulo también se desarrollará todo el proceso para formar el sistema de información laboral por competencias en el área de análisis.

## **5.3 Necesidades de capacitación**

Las necesidades de capacitación en el departamento de producción ocurren en su mayoría, a la hora de contratar nuevos colaboradores para esa área. Como se tiene conocimiento, el área de producción es la que tiene el índice mas alto de rotación y decesos; por lo que es muy frecuente la contratación de nuevo personal de forma permanente en periodos cortos de tiempo. Recursos Selectivos no es la excepción, y sus necesidades de capacitación se dan frecuentemente.

Aunque el área de ensaladas cuenta con un número pequeño de personal y las funciones de cada puesto de trabajo es relativamente sencilla, siempre es necesario entrenar y/o capacitar a los colaboradores.

Las capacitaciones en la empresa comienzan cada vez que ingresan nuevos colaboradores, pero no es el único momento en que se imparten, también realizan entrenamientos en los puestos de trabajo para aumentar la productividad y eficiencia de sus colaboradores cuando éstos no rinden lo necesario.

A pesar de esto, la empresa no cuenta con un sistema estándar establecido de detección de necesidades de capacitación, mas bien, éstas son detectadas a través de supervisores y jefes inmediatos que mantienen contacto permanente con los trabajadores durante las jornadas laborales; y son ellos quienes determinan que colaboradores de su equipo de trabajo necesitan reforzarse en sus habilidades y destrezas para desempeñar su trabajo de manera productiva. Al tener un candidato para capacitación, sencillamente se busca la manera de entrenarlo en su puesto de trabajo en las áreas correspondientes, sin necesidad de realizar programas formales de capacitación.

Al igual que en los temas anteriores, posteriormente, en el caso de aplicación, se elaborará un programa de detección de necesidades de capacitación, planes, estrategias y programas formales según corresponda en ese momento, para ir conformando nuestro sistema de información laboral por competencias.

#### **5.4 Capacitaciones en puestos de trabajo**

En el inciso anterior se dio a conocer la manera en como la empresa Recursos Selectivos realizaba la detección de necesidades de capacitación a sus colaboradores. La metodología para detectar dichas necesidades en sus trabajadores es bastante simple y práctica; por lo que

las capacitaciones también las realizan de la misma manera. Como mencioné con anterioridad, los supervisores y jefes inmediatos son los encargados de decidir qué colaboradores necesitan ser capacitados para que desempeñen eficientemente sus funciones.

A excepción de los nuevos colaboradores que se incorporan por primera vez a la empresa y que necesitan una capacitación completa sobre las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo; los trabajadores seleccionados para ser capacitados en funciones específicas son entrenados de manera rápida por sus supervisores sin necesidad de ajustarse a un programa especial de entrenamiento.

## **5.5 Evaluaciones de competencia laboral**

Recursos Selectivos no cuenta con instrumentos de evaluación de competencias laborales. Puesto que la empresa no maneja terminologías de competencias como ya se ha mencionado; el medio de evaluación que utilizan para determinar el rendimiento de sus colaboradores, es a través de una evaluación de desempeño realizada por los supervisores a los trabajadores en sus puestos de trabajo. Además, realizan una prueba cognoscitiva escrita sobre conocimientos básicos que deben dominar para realizar su trabajo.

La prueba de desempeño la realizan los supervisores hacia los trabajadores, y se trata de una prueba sencilla que evidencia las habilidades de los trabajadores en sus puestos de trabajo y que pone en manifiesto si el trabajador desempeña eficientemente su trabajo a través de observaciones directas realizadas por el evaluador. En la prueba cognoscitiva escrita se trata de evidenciar el conocimiento de los colaboradores en temas de interés como las normas de higiene y conducta, conocimientos básicos de buenas prácticas de manufactura, políticas de la empresa, normas de vestuario, etc.; a través de preguntas directas de respuestas cortas donde el empleado describa de forma clara lo que se le pregunta.

En el capítulo 6 se describirá la forma en que se deben realizar las evaluaciones de competencia laboral específicas para puestos de trabajo, a través de instrumentos de evaluación que también se describirán detalladamente.

## **5.6 Acreditación o certificación de competencia laboral en puestos de trabajo**

En Recursos Selectivos no se manejan ninguno de éstos 2 términos, ya que la empresa no otorga ningún tipo de acreditación a sus colaboradores acerca de si son o no competentes en sus puestos de trabajo.

Como no manejan los términos de competencia laboral, no pueden acreditar a sus colaboradores como competentes al realizar sus funciones correctamente. No cuentan tampoco con diplomas, títulos, o alguna otra clase prueba en el que manifiesten a sus trabajadores que desempeñan sus funciones de manera eficiente porque sus evaluaciones así lo ameritan.

Si la empresa, por ejemplo, quisiera incentivar a sus colaboradores a través de la entrega de un diploma de acreditación; necesitaría contar con documentación interna que respaldaran dicho acto, por ejemplo, debe existir un historial del colaborador que indique que se le hicieron las evaluaciones pertinentes con base a pautas, normas, instrumentos de evaluación y una serie de evidencias preestablecidas, que pudieran tomarse de referencia para extender dicha acreditación interna.

Dicha documentación será elaborada también en el siguiente capítulo para poder ejemplificar mejor lo que aquí he expuesto.

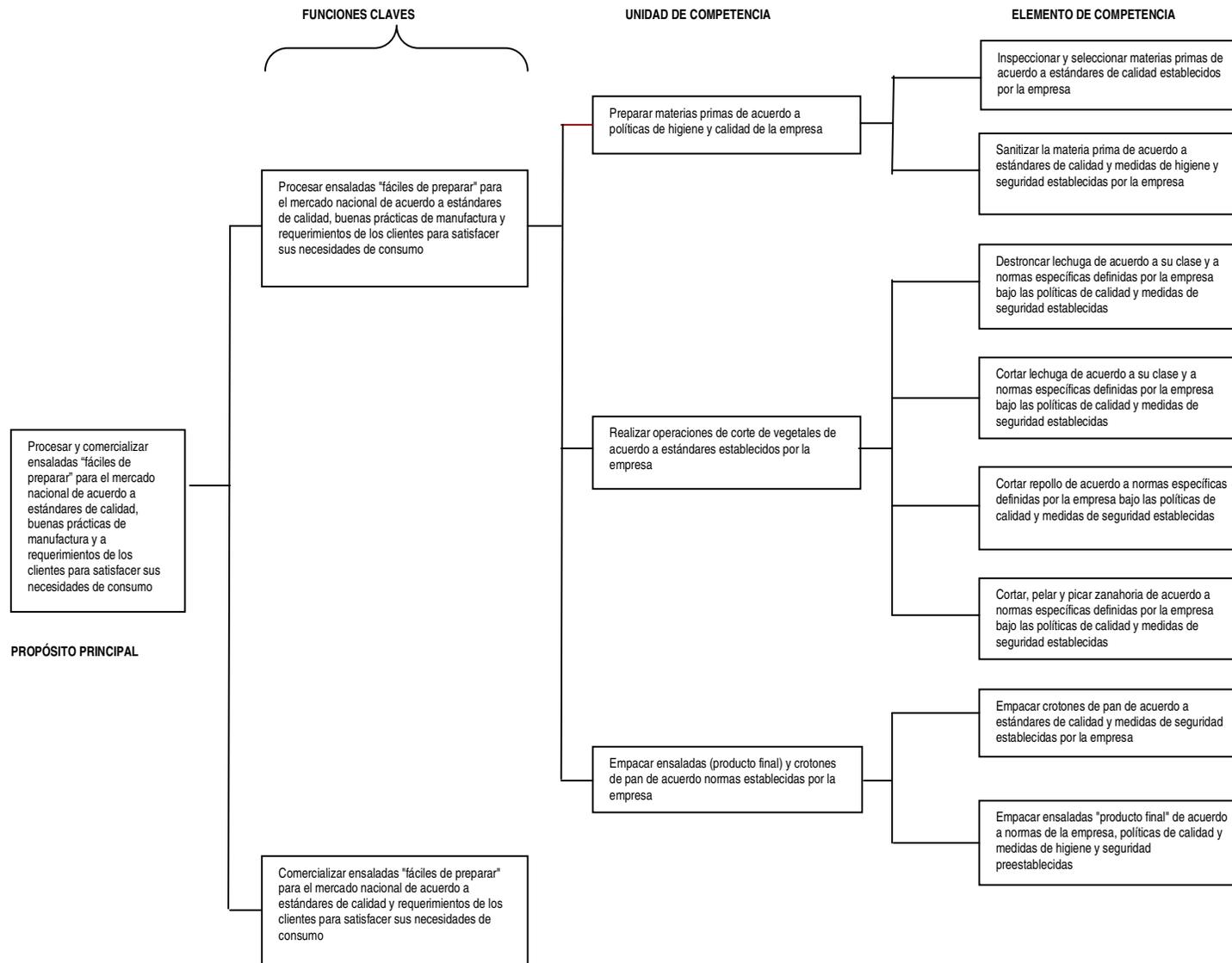
## **6. CASO PRÁCTICO DE APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA**

### **AREA DE ANÁLISIS: LÍNEA DE PRODUCCIÓN PARA ENSALADAS DE FÁCIL PREPARACIÓN**

#### **6.1 Elaboración de la norma técnica por competencia laboral <NTCL> para las funciones laborales de los puestos de trabajo del área de ensaladas**

##### **6.1.1 Funciones laborales**

Elaboración del mapa funcional:



## 6.1.2 Norma técnica de competencia laboral

### NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL RECURSOS SELECTIVOS S.A. RECURSOS HUMANOS

#### ELEMENTO I

##### Datos del elemento de competencia

**TÍTULO DEL ELEMENTO** Inspeccionar y seleccionar materias primas de acuerdo a estándares de calidad establecidos por la empresa.

##### Criterio de desempeño

La persona es competente cuando.....

1. Las materias primas son debidamente identificadas de acuerdo a su clase.
2. El número de muestras utilizadas para verificar la calidad de las materias primas son tomadas de acuerdo al catálogo de listas muestrales establecido por la empresa.
3. El número de cajas recibidas de los proveedores son verificadas de acuerdo a la orden de entrega.
4. La materia prima es inspeccionada de acuerdo a criterios de calidad y medidas de higiene y seguridad establecidos por la empresa.
5. Los lotes de materia prima son aceptados o rechazados según normas establecidas por la empresa.
6. El reporte de calidad es elaborado de acuerdo a formatos establecidos.

##### Campo de aplicación

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CLASE</b>
Catálogo de listas muestrales	- De lechuga salina - De lechuga romana - De zanahoria - De lechuga escarola

	- De repollo morado
Criterios de calidad	- El color - La textura - El tamaño - La textura - La calidad de las hojas

### Evidencias por desempeño

El trabajador:  
 Identifica plenamente la materia prima según su clase.  
 Toma las muestras según el catálogo para verificar la calidad del producto.  
 Se asegura que el proveedor entregue el número de cajas pedidas.  
 Muestra la verdura conforme estándares establecidos.  
 Acepta o rechaza el lote de acuerdo a las normas de la empresa.

### Evidencias por producto

Reportes de calidad según los pedidos recibidos.

### Evidencias por conocimiento

Clase de verduras  
 Manejo del catálogo de listas muestrales  
 Criterios de calidad  
 Ortografía y buena escritura  
 Etiqueta y cortesía

### Evidencias actitudinales

Colaboración  
 Confiabilidad  
 Orden y limpieza

## Validación

Gerente de la empresa

## ELEMENTO II

### Datos del elemento de competencia

**TÍTULO DEL ELEMENTO** Sanitizar la materia prima de acuerdo a estándares de calidad y medidas de higiene y seguridad establecidas por la empresa.

### Criterio de desempeño

La persona es competente cuando.....

1. La verdura que se procederá a sanitizar es plenamente identificada según su clase.
2. Las dosis correspondientes de desinfectantes son aplicados de acuerdo al tipo de verdura.
3. Las verduras son lavadas y sanitizadas de acuerdo a normas establecidas por la empresa.
4. La maquinaria de lavado y secado es utilizada de acuerdo a normas establecidas por la empresa.
5. Las medidas de higiene y seguridad son aplicadas de acuerdo a reglamentos de la empresa.

### Campo de aplicación

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CLASE</b>
Tipo de verduras	- Lechuga salina - Lechuga escarola - Lechuga romana - Repollo morado - zanahoria
Clase de desinfectantes	- Cloro - Sales
Tipo de equipo	- Máquina lavadora - Máquina centrífuga

### Evidencias por desempeño

El trabajador:  
Identifica la materia prima según su clase.  
Aplica las dosis de desinfectantes correspondientes al tipo de verdura.  
Aplica las normas de higiene y seguridad.  
Opera la maquinaria de acuerdo a especificaciones del fabricante.  
Aplica el proceso de sanitización de acuerdo al tipo de verdura.

### Evidencias por producto

Sanitización de la verdura.

### Evidencias por conocimiento

Buenas prácticas de manufactura  
Tipos de desinfectantes a utilizar

### Evidencias actitudinales

Colaboración  
Orden y limpieza

Responsabilidad

### Validación

Gerente de la empresa

### ELEMENTO III

#### Datos del elemento de competencia

**TÍTULO DEL ELEMENTO** Destroncar salina de acuerdo a su clase y a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad establecidas.

**Criterio de desempeño**

La persona es competente cuando....

1. La calidad de la lechuga es verificada antes de empezar a destroncar, aceptando o rechazando el producto según estándares de calidad.
2. La lechuga es destrocada de acuerdo a procedimientos establecidos.
3. Las partes de la lechuga que están en mal estado son deshojadas.
4. Las lechugas son colocadas cuidadosamente en cajas luego de ser destrocadas.
5. Las medidas de higiene y seguridad son aplicadas de acuerdo a reglamentos de la empresa.

**Campo de aplicación**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CLASE</b>
Clase de lechuga	Lechuga salina

**Evidencias por desempeño**

El trabajador:  
Realiza adecuadamente el proceso de destrocado de lechuga.  
Aplica las normas de higiene y seguridad.  
Maneja los utensilios de corte con prudencia y eficiencia.

**Evidencias por producto**

Calidad de destrocado de lechuga.

## Evidencias por conocimiento

Buenas prácticas de manufactura  
Criterios de calidad para aceptación

## Evidencias actitudinales

Confiabilidad  
Responsabilidad

Orden y limpieza

## Validación

Gerente de la empresa

## ELEMENTO IV

### Datos del elemento de competencia

**TÍTULO DEL ELEMENTO** Cortar lechuga de acuerdo a su clase y a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad establecidas.

### Criterio de desempeño

La persona es competente cuando.....

1. La clase de lechuga es identificada plenamente antes del corte, de acuerdo a sus características.
2. Las órdenes de trabajo son interpretadas de acuerdo a especificaciones.
3. La lechuga es cortada de acuerdo a su clase y a procedimientos establecidos.
4. Las medidas de higiene y seguridad son aplicadas de acuerdo a reglamentos de la empresa.
5. El informe de la orden de trabajo diaria es elaborado de acuerdo a formatos establecidos.

### Campo de aplicación

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CLASE</b>
Clases de lechuga	- Lechuga salina - Lechuga escarola - Lechuga romana
Órdenes de trabajo	De forma verbal
Tipo de cortes	- Juliana - En cuadros - Enteros - Sesgados

### Evidencias por desempeño

El trabajador:  
Realiza las operaciones de corte de acuerdo al tipo de lechuga y a procedimientos establecidos.  
Maneja los utensilios de corte con prudencia y eficiencia.  
Aplica las normas de higiene y seguridad.

### Evidencias por producto

Calidad de corte de las lechugas.  
Informe de producción diaria.

### Evidencias por conocimiento

Buenas prácticas de manufactura  
Clases de lechuga

## Evidencias actitudinales

Responsabilidad Orden y limpieza	Confiabilidad Seguridad
-------------------------------------	----------------------------

## Validación

Gerente de la empresa

## ELEMENTO V

### Datos del elemento de competencia

**TÍTULO DEL ELEMENTO** Cortar repollo de acuerdo a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad establecidas.

### Criterio de desempeño

La persona es competente cuando.....

1. El repollo morado es identificada plenamente de acuerdo a sus características propias.
2. Las órdenes de trabajo son interpretadas de acuerdo a especificaciones.
3. El repollo es cortado según estándares establecidos de acuerdo a su clase.
4. Las medidas de higiene y seguridad son aplicadas de acuerdo a reglamentos de la empresa.
5. El informe de la orden de trabajo diaria es elaborado de acuerdo a formatos establecidos.

### Campo de aplicación

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CLASE</b>
Tipo de repollo	Repollo morado
Órdenes de trabajo	De forma verbal
Corte	- En cuadros - Sesgado

### **Evidencias por desempeño**

El trabajador:  
Realiza las operaciones de corte de acuerdo a procedimientos establecidos.  
Maneja los utensilios de corte con prudencia y eficiencia.  
Aplica las normas de higiene y seguridad.

### **Evidencias por producto**

Calidad de corte del repollo.  
Informe de producción diaria.

### **Evidencias por conocimiento**

Buenas prácticas de manufactura  
Clases de lechuga  
Criterios de calidad para aceptación

### **Evidencias actitudinales**

Confiabilidad  
Responsabilidad

Orden y limpieza  
Seguridad

### **Validación**

Gerente de la empresa

### **ELEMENTO VI**

#### **Datos del elemento de competencia**

**TÍTULO DEL ELEMENTO** Cortar, pelar y picar zanahoria de acuerdo a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad establecidas.

### **Criterio de desempeño**

La persona es competente cuando.....

1. Las órdenes de trabajo son interpretadas de acuerdo a especificaciones.
2. La zanahoria es pelada de acuerdo a procedimientos y normas establecidos.
3. La zanahoria es picada de acuerdo a procedimientos y normas establecidos.
4. La máquina peladora y picadora de zanahoria son operadas según especificaciones del fabricante.
5. Las medidas de higiene y seguridad son aplicadas de acuerdo a reglamentos de la empresa.
6. El informe de la orden de trabajo diaria es elaborado de acuerdo a formatos establecidos.

### **Campo de aplicación**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CLASE</b>
Órdenes de trabajo	De forma verbal
Tipos de máquina	Peladora: máquina manual Picadora: máquina manual

### **Evidencias por desempeño**

El trabajador:  
Realiza las operaciones de pelado y picado de zanahoria de acuerdo a procedimientos establecidos.  
Opera la maquina peladora según especificaciones del fabricante.  
Opera la máquina picadora de zanahoria según especificaciones del fabricante.  
Aplica las normas de higiene y seguridad.

### **Evidencias por producto**

Calidad de picado de la zanahoria.  
Informe de producción diaria.

### Evidencias por conocimiento

Buenas prácticas de manufactura  
Tipos de maquinaria

### Evidencias actitudinales

Confiabilidad	Responsabilidad
Respeto a normas de las máquinas	Seguridad
Orden y limpieza	

### Validación

Gerente de la empresa

## ELEMENTO VII

### Datos del elemento de competencia

**TÍTULO DEL ELEMENTO** Empacar crotones de pan de acuerdo a estándares de calidad y medidas de seguridad establecidas por la empresa.

### Criterio de desempeño

La persona es competente cuando.....

1. Las órdenes de trabajo son interpretadas de acuerdo a especificaciones.
2. Las bolsas de crotones de pan son pesadas y dosificadas de acuerdo al tipo de ensalada y a procedimientos establecidos.
3. Los crotones de pan son empaquetados según procedimientos establecidos.
4. Las bolsas de crotones de pan son selladas según procedimientos y normas establecidas.
5. La máquina selladora es utilizada de acuerdo a especificaciones del fabricante.

6. Las medidas de higiene y seguridad son aplicadas de acuerdo a reglamentos de la empresa.
7. El informe de la orden de trabajo diaria es elaborado de acuerdo a formatos establecidos.

### **Campo de aplicación**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CLASE</b>
Órdenes de trabajo	De forma verbal
Dosificaciones	- 12 gramos - 16 gramos
Tipos de ensalada	- Minifamiliar - Clásica - Completa

### **Evidencias por desempeño**

El trabajador:  
 Realiza la operación de pesado de acuerdo a procedimientos establecidos.  
 Realiza el proceso de empaclado de crotones de pan de acuerdo a procedimientos establecidos.  
 Opera la máquina selladora según especificaciones del fabricante.  
 Aplica las normas de higiene y seguridad.

### **Evidencias por producto**

Calidad de sellado de las bolsas de crotones de pan.  
 Informe de producción diaria.

### **Evidencias por conocimiento**

Buenas prácticas de manufactura  
 Operación de pesas industriales

## Evidencias actitudinales

Responsabilidad  
Orden y limpieza  
Respeto a normas de la maquinaria

Eficiencia  
Colaboración

## Validación

Gerente de la empresa

## ELEMENTO VIII

### Datos del elemento de competencia

**TÍTULO DEL ELEMENTO** Empacar ensaladas "producto final" de acuerdo a normas de la empresa, políticas de calidad y medidas de higiene y seguridad preestablecidas.

### Criterio de desempeño

La persona es competente cuando.....

1. Las órdenes de trabajo son interpretadas de acuerdo a especificaciones.
2. La cantidad de cada tipo de verdura (según su tipo) es establecida de acuerdo a la formulación del producto.
3. La mezcla de las verduras para la ensalada se realiza según procedimientos establecidos.
4. Las bolsas de ensaladas son pesadas y dosificadas de acuerdo a procedimientos establecidos.
5. Las ensaladas son empaquetados según procedimientos establecidos.
6. Las bolsas de ensaladas son selladas según procedimientos y normas establecidas.
7. La máquina selladora es operada de acuerdo a especificaciones del fabricante.
8. Las medidas de higiene y seguridad son aplicadas de acuerdo a reglamentos de la empresa.

9. El informe de la orden de trabajo diaria es elaborado de acuerdo a formatos establecidos..

### Campo de aplicación

<b>CATEGORÍA</b>	<b>CLASE</b>
Órdenes de trabajo	De forma verbal
Tipos de verdura	- Lechuga salina - Lechuga escarola - Lechuga romana - Repollo morado - Zanahoria
Dosificaciones	- 50 gramos - 65 gramos - 75 gramos
Tipos de ensalada	- Minifamiliar - Clásica - Completa

### Evidencias por desempeño

El trabajador:  
 Mezcla los vegetales de acuerdo a procedimientos establecidos.  
 Pesa el producto de acuerdo a procedimientos establecidos.  
 Empaca el producto según procedimientos y normas establecidas.  
 Opera la máquina selladora según especificaciones del fabricante.  
 Aplica las normas de higiene y seguridad.

### Evidencias por producto

Calidad de la ensalada.  
 Peso exacto de las bolsas de ensalada.  
 Calidad de sellado de las bolsas de ensalada.  
 Informe de producción diaria.

### **Evidencias por conocimiento**

Operación de utensilios y equipo de empaque  
Buenas prácticas de manufactura  
Dosificaciones para las ensaladas  
Tipos de ensaladas

### **Evidencias actitudinales**

Responsabilidad  
Confiabilidad

Orden y limpieza  
respeto a normas de la maquinaria

### **Validación**

Gerente de la empresa

## **6.2 Elaboración del plan laboral**

### **6.2.1 Matriz funcional**

**MATRIZ: PUESTO DE TRABAJO - FUNCIONES ESENCIALES**

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>  <b>PUESTO DE TRABAJO</b>									
		Inspeccionar y seleccionar materias primas de acuerdo a estándares de calidad establecidos por la empresa	Sanitarizar la materia prima de acuerdo a estándares de calidad y medidas de higiene y seguridad establecidas por la empresa	Destroncar lechuga de acuerdo a su clase y a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad establecidas	Cortar lechuga de acuerdo a su clase y a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad establecidas	Cortar repollo de acuerdo a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad establecidas	Cortar, pelar y picar zanahoria de acuerdo a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad establecidas	Dosificar y empacar crotones de pan de acuerdo a estándares de calidad y medidas de seguridad establecidas por la empresa	Dosificar y empacar ensaladas "producto final" de acuerdo a normas de la empresa, políticas de calidad y medidas de higiene y seguridad preestablecidas
No.									
I	Destroncador de lechuga	X		X					
II	Cortador de vegetales		X		X	X	X		
III	Empaquetador de ensaladas y otros insumos		X				X	X	X

## 6.2..2 Perfiles laborales

**PERFILES LABORALES  
RECURSOS SELECTIVOS S.A.  
RECURSOS HUMANOS**

### **PERFIL I**

#### ***Destroncador de lechuga***

#### **1.Datos informativos de la posición**

Nombre del puesto: Destroncador de lechuga salina	Fecha: octubre 2005
Departamento: Producción	Tiene personal a cargo: No Le reportan: Ninguno A quien le reporta: Jefe de calidad

#### **2.Propósito principal y Objetivos del Puesto**

OBJETIVOS	PROPÓSITO DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Asegurar la calidad del destroncado de las lechugas.</li><li>✓ Cumplir con las órdenes de trabajo.</li><li>✓ Aplicar las buenas prácticas de manufactura.</li></ul>	Destroncar las lechugas salinas de acuerdo con los procedimientos establecidos, buenas prácticas de manufactura y políticas de calidad de la empresa.

**Características de interrelación:**

**Método de comunicación:** cara a cara

**Tipo de interacción laboral:** comunicación frecuente con compañeros de trabajo

**Consecuencia de errores:** con cierta gravedad

**Plazos y presiones de tiempo:** frecuencia continua

**3.Competencias Específicas o Técnicas**

<b>ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN</b>	<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>	<b>HABILIDADES REQUERIDAS</b>	<b>DESTREZAS REQUERIDAS</b>
1. Verificar la calidad de las lechugas antes de empezar el proceso de destroncado.	<ul style="list-style-type: none"><li>Clases de lechuga</li><li>Criterios de calidad para aceptación</li><li>Buenas prácticas de manufactura</li><li>Medidas de seguridad personal</li><li>Proceso de destroncado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Identificar partes defectuosas de la lechuga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Desechar rápidamente producto en mal estado</li></ul>
2. Aceptar o rechazar las lechugas según estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none"><li>Criterios de calidad para aceptación</li><li>Buenas prácticas de manufactura</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Identificar partes defectuosas de la lechuga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rapidez para desechar producto en mal estado</li></ul>
3. Destroncar las lechugas de acuerdo a procedimientos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"><li>Proceso de destroncado</li><li>Buenas prácticas de manufactura</li><li>Medidas de seguridad personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Interpretar órdenes de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Manejar utensilios de corte</li><li>Rapidez para realizar el proceso de destroncado</li></ul>
4. Deshojar las partes de la lechuga que estén en mal estado.	<ul style="list-style-type: none"><li>Criterios de calidad para aceptación</li><li>Buenas prácticas de manufactura</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Identificar partes defectuosas de la lechuga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rapidez para realizar el deshojado</li></ul>
5. Colocar las lechugas destroncadas en cajas.	<ul style="list-style-type: none"><li>Buenas prácticas de manufactura</li><li>Cuidado en el manejo de la lechuga</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Conteo mental</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Rapidez para realizar la colocación de las lechugas destroncadas en cajas</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de lechugas por caja</li> </ul>		
--	---	--	--

#### 4. Competencias Básica y Genéricas

BÁSICAS	NIVEL
✓ Aplicación de la matemática	bajo
✓ Adaptación al ambiente	medio
✓ Comunicación oral	medio
✓ Localización de la información	medio

GENÉRICAS	NIVEL
✓ Calidad en el trabajo	alto
✓ Trabajo en equipo	alto
✓ Productividad en el trabajo	alto
✓ Uso de tecnología	alto
✓ Conservación del ambiente y seguridad laboral	alto

#### 5. Requerimientos del Puesto de Trabajo

<p>a. Requerimientos de Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel básico: Completo</li> <li>▪ Nivel medio: No indispensable</li> <li>▪ Cursos / Paquetes adicionales: No indispensable</li> <li>▪ Otros conocimientos: buenas prácticas de manufactura</li> </ul>	<p>b. Requerimientos de Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En puestos similares: No indispensable</li> <li>▪ En empresas alimenticias: No indispensable</li> <li>▪ Tiempo mínimo de experiencia: No necesaria</li> </ul>
<p>c. Requerimientos Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agudeza visual</li> <li>▪ Habilidad manual</li> <li>▪ Coordinación general</li> <li>▪ Capacidad para permanecer de pie durante toda la jornada laboral</li> </ul>	<p>d. Otros Requerimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidad de horario: Durante toda la jornada diurna</li> <li>▪ Presentación: Calidad de higiene personal</li> <li>▪ Cualidades personales: Puntualidad, Orden, Limpieza, Colaboración, Responsabilidad</li> </ul>

## 6. Condiciones de Trabajo

Exposición a temperaturas altas debido a las condiciones en que debe de permanecer la materia prima hasta ser procesada y empacada
Áreas de trabajo espaciosa que garantizan la seguridad del operario y el procesamiento adecuado para manipular la materia prima
Iluminación suficiente para que el operario ejecute su trabajo de manera eficiente y evite esfuerzos innecesarios que dañen su vista
Exposición continua con olores de cloro y desinfectantes, necesarios para mantener el área de trabajo limpia y en condiciones adecuadas para manejo de los vegetales que se estén procesando
Ventilación apropiada para el área de trabajo que garantizan el bienestar de los trabajadores
Exposición a cortaduras leves en el puesto de trabajo por el tipo de funciones que realiza
Exposición a ruidos consuetudinarios controlados dentro del área de trabajo, que no provocan disturbios ni desconcentración ni daños físicos al operario.

## PERFIL II

### *Cortador de vegetales*

#### 1. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Cortador de vegetales	Fecha: octubre 2005
Departamento: Producción	Tiene personal a cargo: No Le reportan: Ninguno A quien le reporta: Jefe de calidad

## 2. Propósito principal y Objetivos del Puesto

OBJETIVOS	PROPÓSITO DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asegurar la calidad del corte de las verduras.</li> <li>✓ Realizar el tipo de corte de acuerdo a la clase de verdura.</li> <li>✓ Cumplir con las órdenes de trabajo a tiempo.</li> <li>✓ Aplicar las buenas prácticas de manufactura.</li> </ul>	<p>Cortar los vegetales de acuerdo con los procedimientos establecidos, buenas prácticas de manufactura y políticas de calidad de la empresa.</p>

### Características de interrelación:

**Método de comunicación:** cara a cara

**Tipo de interacción laboral:** comunicación frecuente con compañeros de trabajo

**Consecuencia de errores:** con cierta gravedad

**Plazos y presiones de tiempo:** frecuencia continua

## 3. Competencias Específicas o Técnicas

ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	HABILIDADES REQUERIDAS	DESTREZAS REQUERIDAS
1. Identificar antes del proceso de corte el tipo de verdura a cortar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clases de verduras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar rápidamente los tipos de corte dependiendo la clase de verdura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arreglar el área de trabajo conforme a la cantidad de verdura a cortar.</li> </ul>
2. Aplicar las medidas de higiene en el área de trabajo de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas prácticas de manufactura</li> <li>▪ Tipos de desinfectantes</li> <li>▪ Medidas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocer las dosis de desinfectantes a aplicar en la mesa de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejar los utensilios de limpieza con habilidad para higienizar la mesa de trabajo</li> </ul>

acuerdo a procedimientos establecidos antes de empezar el proceso de corte.	personal		
<b>3.</b> Cortar / pelar / picar la verdura de acuerdo a su clase y a procedimientos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimientos de corte según la clase de verdura</li> <li>▪ Estilos de corte</li> <li>▪ Tipos de utensilios de corte</li> <li>▪ Buenas prácticas de manufactura</li> <li>▪ Medidas de seguridad personal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejar utensilios de corte</li> <li>▪ Rapidez para realizar el proceso de corte</li> </ul>
<b>4.</b> Operar la máquina peladora y picadora según especificaciones del fabricante cuando se vaya a procesar zanahoria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Especificaciones del fabricante para operar la máquina</li> <li>▪ Tipos de discos de corte que utiliza la máquina picadora de zanahoria</li> <li>▪ Tipos de picado para la zanahoria</li> <li>▪ Medidas de seguridad personal</li> <li>▪ Buenas prácticas de manufactura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calcular el número de zanahorias que puede introducir en la máquina peladora y picadora de zanahoria</li> <li>▪ Calcular el tiempo de operación de la máquina peladora y picadora de zanahoria</li> <li>▪ Identificar los discos de corte para la máquina picadora dependiendo del tipo de picado para la zanahoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operar sin dificultad la máquina peladora y picadora de zanahoria</li> </ul>
<b>5.</b> Elaborar el informe de las órdenes de trabajo diarias de acuerdo a formatos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formatos de los informes</li> <li>▪ Órdenes de trabajo diarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cálculo matemático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapidez para elaborar los informes</li> <li>▪ Limpieza en la redacción</li> </ul>
<b>6.</b> Colocar los vegetales ya cortados en los batches respectivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas prácticas de manufactura</li> <li>▪ Cuidado en el manejo de los vegetales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapidez para colocar la verdura cortada dentro los batches</li> </ul>

#### 4. Competencias Básica y Genéricas

BÁSICAS	NIVEL
✓ Aplicación de la matemática	bajo
✓ Adaptación al ambiente	medio
✓ Comunicación oral	medio
✓ Localización de la información	medio

GENÉRICAS	NIVEL
✓ Calidad en el trabajo	alto
✓ Trabajo en equipo	alto
✓ Productividad en el trabajo	alto
✓ Uso de tecnología	alto
✓ Conservación del ambiente y seguridad laboral	alto

#### 5. Requerimientos del Puesto de Trabajo

<p>a. Requerimientos de Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel básico: Completo</li> <li>▪ Nivel medio: No indispensable</li> <li>▪ Cursos / Paquetes adicionales: No indispensable</li> <li>▪ Otros conocimientos: buenas prácticas de manufactura</li> </ul>	<p>b. Requerimientos de Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En puestos similares: No indispensable</li> <li>▪ En empresas alimenticias: No indispensable</li> <li>▪ Tiempo mínimo de experiencia: No necesaria</li> </ul>
<p>c. Requerimientos Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agudeza visual</li> <li>▪ Habilidad manual</li> <li>▪ Coordinación general</li> <li>▪ Capacidad para permanecer de pie durante toda la jornada laboral</li> </ul>	<p>d. Otros Requerimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidad de horario: Durante toda la jornada diurna</li> <li>▪ Presentación: Calidad de higiene personal</li> <li>▪ Cualidades personales: Puntualidad, Orden, Limpieza, Colaboración, Responsabilidad</li> </ul>

#### 6. Condiciones de Trabajo

Exposición a temperaturas altas debido a las condiciones en que debe de permanecer la materia prima hasta ser procesada y empacada

Áreas de trabajo espaciosas que garantizan la seguridad del operario y el procesamiento adecuado para manipular la materia prima

Iluminación suficiente para que el operario ejecute su trabajo de manera eficiente y evite

esfuerzos innecesarios que dañen su vista
Exposición continua con olores de cloro y desinfectantes, necesarios para mantener el área de trabajo limpia y en condiciones adecuadas para manejo de los vegetales que se estén procesando
Ventilación apropiada para el área de trabajo que garantizan el bienestar de los trabajadores
Exposición a cortaduras leves en el puesto de trabajo por el tipo de funciones que realiza
Exposición a ruidos consuetudinarios controlados dentro del área de trabajo, que no provocan disturbios ni desconcentración ni daños físicos al operario.

## PERFIL III

### *Empaquetador de ensaladas y crotones de pan*

#### 1. Datos informativos de la posición

Nombre del puesto: Empaquetador de ensaladas y crotones de pan	Fecha: octubre 2005
Departamento: Producción	Tiene personal a cargo: No Le reportan: Ninguno A quien le reporta: Supervisor de calidad

#### 2. Propósito principal y Objetivos del Puesto

<b>OBJETIVOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asegurar la calidad del sellado de las bolsas.</li> <li>✓ Dosificar las verduras de acuerdo a estándares en la elaboración de la ensalada.</li> <li>✓ Asegurar el peso exacto de las bolsas acorde a lo que se está empaquetando.</li> <li>✓ Cumplir con las órdenes de trabajo a tiempo.</li> <li>✓ Aplicar las buenas prácticas de manufactura.</li> </ul>	<b>PROPÓSITO DEL PUESTO</b> <p>Elaborar las bolsas de ensaladas y otros productos necesarios para la misma, de manera que se cumpla con las especificaciones y políticas de calidad de la empresa y con los requerimientos del cliente.</p>
--	---

**Características de interrelación:**

**Método de comunicación:** cara a cara

**Tipo de interacción laboral:** comunicación frecuente con compañeros de trabajo

**Consecuencia de errores:** con cierta gravedad

**Plazos y presiones de tiempo:** frecuencia continua

**3.Competencias Específicas o Técnicas**

<i>ACTIVIDADES DE LA POSICIÓN</i>	<i>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</i>	<i>HABILIDADES REQUERIDAS</i>	<i>DESTREZAS REQUERIDAS</i>
<b>1.</b> Aplicar las medidas de higiene en el área de trabajo de acuerdo a procedimientos establecidos antes de empezar a empaquetar las ensaladas ó los crotones de pan.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Buenas prácticas de manufactura</li><li>▪ Tipos de desinfectantes</li><li>▪ Medidas de seguridad personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reconocer las dosis de desinfectantes a aplicar en la mesa de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Manejar los utensilios de limpieza con habilidad para higienizar la mesa de trabajo</li></ul>
<b>2.</b> Pesar y dosificar las bolsas de crotones de pan y de ensalada de acuerdo al tipo de ensalada y a procedimientos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tipos de ensalada</li><li>▪ Pesos de las bolsas para cada tipo de ensalada</li><li>▪ Pesos de las bolsas para los crotones de pan</li><li>▪ Proceso de pesado y dosificado de ensaladas</li><li>▪ Buenas prácticas de manufactura</li><li>▪ Medidas de seguridad personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cálculos matemáticos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Manejar pesas industriales</li><li>▪ Dosificar cantidades de ensalada de forma rápida y precisa</li></ul>
<b>3.</b> Sellar las bolsas de ensalada y crotones de pan según	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Proceso de sellado de bolsas</li><li>▪ Operación de la máquina selladora</li><li>▪ Procedimiento de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Calcular el tiempo de exposición de la bolsa en la máquina selladora</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Operar máquina selladora</li><li>▪ Rapidez para realizar el proceso de sellado</li></ul>

procedimientos y normas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>verificación del sellado de bolsas</li> <li>▪ Buenas prácticas de manufactura</li> <li>▪ Medidas de seguridad personal</li> </ul>		
4. Establecer la cantidad de cada tipo de verdura (según su tipo) de acuerdo a la formulación del producto para elaborar el producto final (ensaladas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fórmula del producto final (ensalada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cálculos matemáticos</li> </ul>	
5. Mezclar las verduras para la ensalada según procedimientos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo mínimo para mezclar la ensalada</li> <li>▪ Procedimiento de mezclado de ensalada</li> </ul>		
6. Elaborar el informe de las órdenes de trabajo diarias de acuerdo a formatos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formatos de los informes</li> <li>▪ Órdenes de trabajo diarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cálculos matemáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapidez para elaborar los informes</li> <li>▪ Limpieza en la redacción</li> </ul>
7. Colocar las bolsas de ensalada ó crotones de pan dentro de cajas de producto terminado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas prácticas de manufactura</li> <li>▪ Número de bolsas por caja de producto terminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteo mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapidez para realizar la colocación de las bolsas dentro de las cajas</li> </ul>

#### 4. Competencias Básica y Genéricas

BÁSICAS	NIVEL
✓ Aplicación de la matemática	bajo
✓ Adaptación al ambiente	medio

✓ Comunicación oral	medio
✓ Localización de la información	medio

GENÉRICAS	NIVEL
✓ Calidad en el trabajo	alto
✓ Trabajo en equipo	alto
✓ Productividad en el trabajo	alto
✓ Uso de tecnología	alto
✓ Conservación del ambiente y seguridad laboral	alto

### 5.Requerimientos del Puesto de Trabajo

<p>a. Requerimientos de Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel básico: Completo</li> <li>▪ Nivel medio: No indispensable</li> <li>▪ Cursos / Paquetes adicionales: No indispensable</li> <li>▪ Otros conocimientos: buenas prácticas de manufactura</li> </ul>	<p>b. Requerimientos de Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En puestos similares: No indispensable</li> <li>▪ En empresas alimenticias: No indispensable</li> <li>▪ Tiempo mínimo de experiencia: No necesaria</li> </ul>
<p>c. Requerimientos Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agudeza visual</li> <li>▪ Habilidad manual</li> <li>▪ Coordinación general</li> <li>▪ Capacidad para permanecer de pie durante toda la jornada laboral</li> </ul>	<p>d. Otros Requerimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidad de horario: Durante toda la jornada diurna</li> <li>▪ Presentación: Calidad de higiene personal</li> <li>▪ Cualidades personales: Puntualidad, Orden, Limpieza, Colaboración, Responsabilidad</li> </ul>

### 6.Condiciones de Trabajo

Exposición a temperaturas altas debido a las condiciones en que debe de permanecer la materia prima hasta ser procesada y empacada
Áreas de trabajo espaciosas que garantizan la seguridad del operario y el procesamiento adecuado para manipular la materia prima
Iluminación suficiente para que el operario ejecute su trabajo de manera eficiente y evite esfuerzos innecesarios que dañen su vista
Exposición continua con olores de cloro y desinfectantes, necesarios para mantener el

área de trabajo limpia y en condiciones adecuadas para manejo de los vegetales que se estén procesando
Ventilación apropiada para el área de trabajo que garantizan el bienestar de los trabajadores
Exposición a cortaduras leves en el puesto de trabajo por el tipo de funciones que realiza
Exposición a ruidos consuetudinarios controlados dentro del área de trabajo, que no provocan disturbios ni desconcentración ni daños físicos al operario.

### 6.3 Detección de necesidades de capacitación

#### 6.3.1 Elaboración del instrumento de evaluación diagnóstica

**EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA  
RECURSOS SELECTIVOS S.A.  
RECURSOS HUMANOS**

PUESTO DE TRABAJO: DESTRONCADOR DE LECHUGA

#### **FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Destroncar las lechugas
2. Inspeccionar la calidad de las lechugas
3. Colocar las lechugas destroncadas en cajas

#### **TAREAS O ACTIVIDADES DE CADA FUNCIÓN:**

1. Realizar limpieza en el área de trabajo.
2. Verificar la calidad de las lechugas antes de empezar el proceso de destronado.
2. Aceptar o rechazar las lechugas según estándares de calidad.
3. Destroncar las lechugas de acuerdo a procedimientos establecidos.
4. Deshojar las partes de la lechuga que estén en mal estado.
5. Colocar las lechugas destroncadas en cajas.

6. Realizar la limpieza final en el área de trabajo.

**CRITERIOS DE REALIZACIÓN:**

- Habilidades para interpretar órdenes verbales.
- Aplicar las normas de higiene y buenas prácticas de manufactura estipulados por la empresa.
- Habilidad para identificar partes defectuosas de los vegetales.
- Criterios de calidad de aceptación/rechazo.
- Manejo de utensilios de corte.
- Conocimiento de los procedimientos de corte según el tipo de verdura.
- Aplicar medidas de seguridad personal según el reglamento de la empresa.
- Realizar cálculos básicos matemáticos mentales.
- Elaborar informes de calidad y de órdenes de trabajo diarias.

**PUESTO DE TRABAJO: CORTADOR DE VEGETALES**

**FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Inspeccionar la calidad de los vegetales.
2. Realizar el proceso de corte a los vegetales según su tipo .
3. Remover las partes inservibles de las verduras.
4. Operar la máquina peladora de zanahoria (si corresponde).
5. Operar la máquina picadora de zanahoria (si corresponde).
6. Colocar la verdura ya cortada/picada en batches..

**TAREAS O ACTIVIDADES DE CADA FUNCIÓN:**

1. Identificar antes del proceso de corte el tipo de verdura a cortar.
2. Aplicar las medidas de higiene en el área de trabajo de acuerdo a procedimientos establecidos antes de empezar el proceso de corte.

3. Cortar / pelar / picar la verdura de acuerdo a su clase y a procedimientos establecidos.
4. Realizar la limpieza intermedia correspondiente en el área de trabajo.
5. Operar la máquina peladora y picadora según especificaciones del fabricante cuando se vaya a procesar zanahoria.
6. Realizar la limpieza de la máquina peladora de zanahoria cuando termine de utilizarse.
7. Elaborar el informe de las órdenes de trabajo diarias de acuerdo a formatos establecidos.
8. Colocar los vegetales ya cortados en los batches respectivos.
9. Realizar la limpieza final en el área de trabajo.

#### **CRITERIOS DE REALIZACIÓN:**

- Habilidades para interpretar órdenes verbales.
- Aplicar las normas de higiene y buenas prácticas de manufactura estipulados por la empresa.
- Habilidad para identificar partes defectuosas de los vegetales.
- Criterios de calidad de aceptación/rechazo.
- Manejo de utensilios de corte.
- Conocimiento de los procedimientos de corte según el tipo de verdura.
- Conocimiento de los estilos de corte.
- Manuales de especificaciones técnicas del fabricante de la máquina peladora de zanahoria (si es el caso).
- Manejar pesas digitales de acuerdo a especificaciones del fabricante.
- Realizar cálculos básicos matemáticos mentales.
- Interpretar los formatos de calidad para las verduras.
- Aplicar medidas de seguridad personal según el reglamento de la empresa.
- Elaborar informes de calidad y de órdenes de trabajo diarias.
- Formatos de los informes de calidad.
- Tipo de desinfectantes para realizar la limpieza en el área de trabajo.

## PUESTO DE TRABAJO: EMPAQUETADOR DE ENSALADAS Y CROTONES DE PAN

### **FUNCIONES DEL PUESTO:**

1. Preparar las bolsas de empaque
2. Mezclar los vegetales para la ensalada según fórmulas establecidas
3. Dosificar las bolsas de ensalada/crotones según corresponda
4. Sellar las bolsas de empaque
5. Revisar el sello
6. Colocar los paquetes de ensalada/crotones en cajas

### **TAREAS O ACTIVIDADES DE CADA FUNCIÓN:**

1. Aplicar las medidas de higiene en el área de trabajo de acuerdo a procedimientos establecidos antes de empezar a empaquetar las ensaladas ó los crotones de pan.
2. Pesar y dosificar las bolsas de crotones de pan y/o de ensalada de acuerdo al tipo de ensalada y a procedimientos establecidos.
3. Realizar la limpieza intermedia en la mesa de trabajo.
4. Sellar las bolsas de ensalada y crotones de pan según procedimientos y normas establecidas.
5. Establecer la cantidad de cada tipo de verdura (según su tipo) de acuerdo a la formulación del producto para elaborar el producto final (ensaladas).
6. Mezclar las verduras para la ensalada según procedimientos establecidos.
7. Elaborar el informe de las órdenes de trabajo diarias de acuerdo a formatos establecidos.
8. Colocar las bolsas de ensalada ó crotones de pan dentro de cajas de producto terminado.
9. Realizar la limpieza final en el área de trabajo.

### **CRITERIOS DE REALIZACIÓN:**

- Habilidades para interpretar órdenes verbales.

- Aplicar las normas de higiene y buenas prácticas de manufactura estipulados por la empresa.
- Realizar mediciones continuamente.
- Manuales de especificaciones técnicas del fabricante del equipo de pesas digitales y máquina selladora.
- Fórmula para la elaboración de los diferentes tipos de ensalada.
- Dosificaciones de las bolsas de crotones de pan y/o ensaladas dependiendo su tipo.
- Procesos de sellado de las bolsas de empaque.
- Proceso de verificación de sellado de empaque.
- Tipo de desinfectantes para realizar la limpieza en el área de trabajo.
- Aplicar medidas de seguridad personal según el reglamento de la empresa.
- Elaborar informes de calidad y de órdenes de trabajo diarias.

## FORMATO DE EVALUACIÓN EVALUACIÓN DIRECTA EN EL PUESTO DE TRABAJO

<b>CLASE DE PUESTO DE TRABAJO: DESTRONCADOR DE LECHUGA</b>			
<b>CLASE DE LECHUGA:</b> _____			
<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b> _____		<b>FECHA:</b> _____	
		<b>HORA:</b> _____	
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b> _____		<b>FIRMA:</b> _____	

	SI	NO	NO APLICA
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
Conoce el reglamento de higiene personal	_____	_____	_____
Conoce la política de las buenas prácticas de manufactura	_____	_____	_____
Conoce las reglas de vestuario	_____	_____	_____
Conoce todos los tipos de herramienta que utiliza en el puesto de trabajo	_____	_____	_____
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>			
Aplica el proceso de destroncado de lechuga de acuerdo a procedimientos	_____	_____	_____
Utiliza las cajas de arrastre de acuerdo a procedimientos establecidos	_____	_____	_____
Llena los formatos de calidad de acuerdo a estándares establecidos	_____	_____	_____
Identifica plenamente las clases de lechuga	_____	_____	_____
Aplica los criterios de calidad para aceptación/rechazo	_____	_____	_____
Maneja las herramientas de corte de forma adecuada	_____	_____	_____
Interpreta correctamente las órdenes verbales	_____	_____	_____

## FORMATO DE EVALUACIÓN EVALUACIÓN DIRECTA EN EL PUESTO DE TRABAJO

<b>CLASE DE PUESTO DE TRABAJO: CORTADOR DE VEGETALES</b>			
<b>CLASE DE VEGETAL:</b> _____			
<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b> _____		<b>FECHA:</b> _____	
		<b>HORA:</b> _____	
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b> _____		<b>FIRMA:</b> _____	

	SI	NO	NO APLICA
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
Conoce el reglamento de higiene personal	_____	_____	_____
Conoce la política de las buenas prácticas de manufactura	_____	_____	_____
Conoce las reglas de vestuario	_____	_____	_____
Conoce todos los tipos de herramienta que utiliza en el puesto de trabajo	_____	_____	_____
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>			
Aplica el proceso de corte de la verdura según procedimientos establecidos	_____	_____	_____
Aplica el proceso de higienización de las verduras	_____	_____	_____
Opera la máquina peladora de zanahoria de acuerdo a procedimientos establecidos	_____	_____	_____
Opera la máquina picadora de zanahoria de acuerdo a procedimientos establecidos	_____	_____	_____
Identifica correctamente los discos que utiliza la máquina picadora	_____	_____	_____
Utiliza los batches y las cajas de arrastre correctamente	_____	_____	_____
Llena los formatos de calidad de acuerdo a estándares establecidos	_____	_____	_____
Llena los formatos de limpieza de acuerdo a estándares establecidos	_____	_____	_____
Llena los formatos de mantenimiento-equipo de acuerdo a estándares establecidos	_____	_____	_____
Identifica plenamente todas las clases de verduras	_____	_____	_____
Aplica los criterios de calidad para aceptación/rechazo	_____	_____	_____
Maneja con habilidad los cuchillos	_____	_____	_____
Maneja el tiempo de operación de la máquina peladora de zanahoria	_____	_____	_____
Opera los utensilios de corte / equipo de acuerdo a especificaciones	_____	_____	_____
Corta con rapidez y eficiencia los vegetales	_____	_____	_____
Interpreta correctamente las órdenes verbales	_____	_____	_____

## FORMATO DE EVALUACIÓN EVALUACIÓN DIRECTA EN EL PUESTO DE TRABAJO

<b>CLASE DE PUESTO DE TRABAJO: EMPAQUETADOR</b>		
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>DE ENSALADA</b>	<b>DE CROTONES DE PAN</b>
<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b> _____		<b>FECHA:</b> _____
		<b>HORA:</b> _____
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b> _____		<b>FIRMA:</b> _____

	SI	NO	NO APLICA
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
Conoce el reglamento de higiene personal	_____	_____	_____
Conoce la política de las buenas prácticas de manufactura	_____	_____	_____
Conoce las reglas de vestuario	_____	_____	_____
Conoce todos el equipo que utiliza en el puesto de trabajo	_____	_____	_____
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>			
Aplica el proceso de dosificación de ensalada y/o crotones de acuerdo a estándares	_____	_____	_____
Aplica el proceso de higienización en el área de trabajo de acuerdo a procedimientos	_____	_____	_____
Aplica el proceso de mezclado de ensalada de acuerdo a procedimientos establecidos	_____	_____	_____
Aplica la fórmula para la elaboración de la ensalada correctamente	_____	_____	_____
Identifica los distintos pesos para las bolsas de ensalada y/o crotones de pan	_____	_____	_____
Aplica el proceso de sellado de bolsas de acuerdo a procedimientos establecidos	_____	_____	_____
Aplica el proceso de verificación del sellado de bolsas de acuerdo a procedimientos	_____	_____	_____
Llena de los formatos de calidad de acuerdo a estándares establecidos	_____	_____	_____
Llena de los formatos de limpieza de acuerdo a estándares establecidos	_____	_____	_____
Identifica plenamente todas las clases ensaladas	_____	_____	_____
Identifica plenamente los empaques para las diferentes clases de ensalada	_____	_____	_____
Identifica plenamente los empaques de los crotones de pan	_____	_____	_____
Maneja las pesas digitales de acuerdo a especificaciones	_____	_____	_____
Realiza el proceso de sellado con rapidez	_____	_____	_____
Opera la máquina selladora de acuerdo a especificaciones	_____	_____	_____
Dosifica con rapidez las cantidades de ensalada y/o crotones de pan	_____	_____	_____
Maneja eficientemente el tiempo de elaboración de ensalada y/o crotones	_____	_____	_____
Interpreta correctamente las órdenes verbales	_____	_____	_____
Coloca adecuadamente las bolsas de ensalada y crotones en sus cajas	_____	_____	_____

### **6.3.2 Aplicación del instrumento y elaboración de informe de necesidades de Capacitación**

El instrumento de evaluación elaborado en el inciso anterior, les fue aplicado a los trabajadores de la sección de elaboración de ensaladas. Los resultados de la misma son expuestos a través de la siguiente matriz para comprender para qué será utilizada la información.

Al final de este trabajo de graduación, en el apéndice, se encuentran las evaluaciones realizadas por los colaboradores.

## MATRIZ DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

EMPRESA: RECURSOS SELECTIVOS S.A.  PLANTA DE PRODUCCIÓN. ÁREA DE ENSALADAS		DESTRONCADOR DE LECHUGA										CORTADOR DE VEGETALES				
		CONOCIMIENTOS				HABILIDADES Y DESTREZAS						CONOCIMIENTOS				HABILIDADES Y DESTREZAS
		Conoce el reglamento de higiene personal	Conoce la política de las buenas prácticas de manufactura	Conoce las reglas de vestuario	Conoce todos los tipos de herramienta que utiliza en el puesto de trabajo	Aplica el proceso de destroncado de lechuga de acuerdo a procedimientos	Utiliza las cajas de arrastre de acuerdo a procedimientos establecidos	Llena los formatos de calidad de acuerdo a estándares establecidos	Identifica plenamente las clases de lechuga	Aplica los criterios de calidad para aceptación/rechazo	Maneja las herramientas de corte de forma adecuada	Interpreta correctamente las órdenes verbales	Conoce el reglamento de higiene personal	Conoce la política de las buenas prácticas de manufactura	Conoce las reglas de vestuario	Conoce todos los tipos de herramienta que utiliza en el puesto de trabajo
No.	Trabajador															
1	Evelyn Cruz							X								
2	Danilo Morales															
3	Kelmin Pérez							X			X					
4	Zenaida Monterroso							X								
5	Alejandra Curín															
6	Karen González (2)															
7	Marta Julia De León (2)															
8	Zenaida Del Cid (2)															
9	Luis Tobías															
10	Yenifer González															
11	Evelyn Cortés															
12	Yolanda Torres															
13	Maribel González															
14	Lorena Gómez															
15	Alba Sarai Choc															

LA "X" INDICA QUE EL TRABAJADOR ESTÁ FALLANDO

**MATRIZ DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

		EMPAQUETADOR DE ENSALADA Y/O CROTONES DE PAN				
					<b>CONOCIMIENTOS</b>	
	Aplica el proceso de higienización de las verduras					Conoce el reglamento de higiene personal
	Opera la máquina peladora de zanahoria de acuerdo a procedimientos establecidos					Conoce la política de las buenas prácticas de manufactura
	Opera la máquina picadora de zanahoria de acuerdo a procedimientos establecidos					Conoce las reglas de vestuario
	Identifica correctamente los discos que utiliza la máquina picadora					Conoce todos los tipos de herramienta que utiliza en el puesto de trabajo
	Utiliza los batches y las cajas de arrastre correctamente					
	Llena los formatos de calidad de acuerdo a estándares establecidos					
	Llena los formatos de limpieza de acuerdo a estándares establecidos					
	Llena los formatos de mantenimiento-equipos de acuerdo a estándares establecidos					
	Identifica plenamente todas las clases de verdura					
	Aplica los criterios de calidad para aceptación/rechazo					
	Maneja con habilidad los cuchillos					
	Maneja el tiempo de operación de la máquina peladora de zanahoria					
	Opera los utensilios de corte / equipo de acuerdo a especificaciones					
	Corta con rapidez y eficiencia los vegetales					
	Interpreta correctamente las órdenes verbales					
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

LA "X" INDICA QUE EL TRABAJADOR ESTÁ FALLANDO



**INFORME DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**  
**RECURSOS SELECTIVOS S.A.**  
**RECURSOS HUMANOS**

**RAZONES PARA LA CAPACITACIÓN:**

- Elevar el índice de productividad en la sección de elaboración de ensaladas.
- Entrenar a los colaboradores para que sean competitivos.
- Hacer eficiente el equipo de trabajo de la sección de ensaladas.

**PRESENTACIÓN DE PROBLEMAS DETECTADOS:**

**PUESTO DE TRABAJO: DESTRONCADOR DE LECHUGA**

- Se necesita capacitar a los operarios en la manera que debe elaborar o llenar los informes de calidad.

**PUESTO DE TRABAJO: CORTADOR DE VEGETALES**

- Se necesita capacitar a los operarios en la manera que debe elaborar o llenar los formatos de calidad y limpieza.
- Para los operarios que operan la máquina peladora de zanahoria se les debe capacitar para que llenen formatos de mantenimiento de equipo.

**PUESTO DE TRABAJO: EMPAQUETADOR DE ENSALADA Y/O CROTONES DE PAN**

- Se necesita capacitar a los operarios en la manera que deben utilizar la máquina selladora de manera eficiente.

- Además se les debe capacitar en la forma que deben manejar eficientemente el tiempo de producción.

#### **METODOLOGÍA A UTILIZAR:**

- Elaboración de cursos de capacitación y entrenamiento a través de clases magistrales y prácticas supervisadas.

#### **6.4 Elaboración del plan de capacitación**

El esquema del plan de capacitación se presenta a continuación:

## PLAN DE CAPACITACIÓN

RECURSOS SELECTIVOS S.A.

RECUROS HUMANOS

*DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN:*

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	DEFICIENCIAS EN EL PUESTO	No. DE TRABAJADORES CON DEFICIENCIAS	PLAN DE ACCIÓN
Destroncador de lechuga	1) Llenado de formatos de calidad según estándares establecidos	3 de 4	Curso de llenado de formatos de calidad
	1) Manejo de herramientas de corte	1 de 4	Entrenamiento en el puesto de trabajo
Cortador de vegetales	1) Llenado de formatos de calidad según estándares establecidos	2 de 8	Curso de llenado de formatos de calidad
	2) Llenado de formatos de limpieza según estándares establecidos	3 de 8	Curso de llenado de formatos de limpieza
	3) Llenado de formatos de mantenimiento-equipos de acuerdo a estándares establecidos	1 de 8	Capacitación individual
Empaquetador de ensalada y/o crotones	1) Aplicación de la fórmula para la elaboración de ensalada	4 de 6	Curso de aplicación de fórmula para la elaboración de ensalada
	2) Rapidez en el proceso de sellado de bolsas de empaque	1 de 6	Entrenamiento en el puesto de trabajo
	3) Rapidez en la dosificación de ensaladas y/o crotones de pan	1 de 6	Entrenamiento en el puesto de trabajo
	4) Manejo eficiente del tiempo de elaboración de ensalada	1 de 6	Entrenamiento en el puesto de trabajo

## DESCRIPCIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

CURSOS DE CAPACITACIÓN	DETALLES DEL CURSO	CURSO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
<p>-</p> <p><u>CURSO 1:</u> Llenado de formatos de calidad y formatos de limpieza</p>	<p><b>No. De participantes:</b> 8 trabajadores</p>	<p><b>Justificación:</b> Necesidad de crear en los trabajadores el sentido de responsabilidad, trabajo en equipo, educación, etc., para formar un buen ambiente organizacional dentro de la empresa.</p> <p><b>No. De participantes:</b> 15 trabajadores</p> <p><b>Capacitador:</b> Capacitador interno: Jefe de Personal</p> <p><b>Recursos Materiales:</b> Hojas en blanco Lápices Borradores Fotocopias de políticas de la empresa Fotocopias de manuales de procedimiento y buenas prácticas de manufactura</p> <p><b>Espacio físico:</b> Instalaciones de la planta</p> <p><b>Horarios:</b> Lunes a Viernes 17:00 a 17:30</p> <p><b>Duración del curso:</b> 1 semana, equivalente a 2 1/2 horas</p>
	<p><b>Capacitador:</b> Capacitador interno: Supervisora de Calidad: Marilú González</p>	
	<p><b>Espacio Físico:</b> Instalaciones de la Planta</p>	
	<p><b>Recursos Materiales:</b> Formatos de calidad Formatos de limpieza Hojas en blanco Lápices Borradores</p>	
	<p><b>Horarios:</b> Lunes a Viernes 16:00 a 16:30</p>	
	<p><b>Duración del Curso:</b> 1 semana, equivalente a 2 1/2 horas</p>	
<p>-</p> <p><u>CURSO 2:</u> Aplicación de fórmula para la elaboración de ensalada</p>	<p><b>No. De participantes:</b> 4 trabajadores</p>	
	<p><b>Capacitador:</b> Capacitador interno: Supervisora de Calidad: Marilú González</p>	
	<p><b>Espacio Físico:</b> Instalaciones de la Planta</p>	
	<p><b>Recursos Materiales:</b> Hojas en blanco Lápices Borradores Calculadora</p>	
	<p><b>Horarios:</b> Lunes a Viernes 16:30 a 17:00</p>	
	<p><b>Duración del Curso:</b> 1 semana, equivalente a 2 1/2 horas</p>	

## **ENTRENAMIENTOS EN EL PUESTO DE TRABAJO**

### **Entrenamiento en el manejo de herramientas de corte**

- \* Dirigida a 1 trabajador
- \* Entrenado por su jefe inmediato en su puesto de trabajo
- \* Durante la jornada de trabajo  
Todo el tiempo que sea necesario

### **Entrenamiento en el proceso de sellado de bolsas de empaque**

- \* Dirigida a 1 trabajador
- \* Entrenado por su jefe inmediato en su puesto de trabajo
- \* Durante la jornada de trabajo  
Todo el tiempo que sea necesario

### **Entrenamiento en el proceso de dosificación de ensaladas**

- \* Dirigida a 1 trabajador
- \* Entrenado por su jefe inmediato en su puesto de trabajo
- \* Durante la jornada de trabajo  
Todo el tiempo que sea necesario

**RECURSOS SELECTOS S.A.**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

<b>CURSO 1: LLENADO DE FORMADOS DE CALIDAD Y FORMATOS DE LIMPIEZA</b> <b>CAPACITADOR: MARILÚ GONZÁLEZ</b>		<b>FECHA: PRÓXIMA INMEDIATA</b> <b>HORAS / SEMANA DEL CURSO:</b> <b>2 ½ HORA S</b> <b>No. DE PARTICIPANTES: 8</b>		
<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CURSO</b>	<b>TEMAS</b>	<b>MINUTOS POR TEMA</b>	<b>MEDIOS DE ENSEÑANZA</b>	<b>EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN</b>
Llenar claramente y sin errores los formatos de calidad y de limpieza al terminar la producción.	1 Conceptos básicos del formato de calidad: materias extrañas, códigos de ingreso, códigos de proveedor, límites críticos, sanitizantes, equipo de lavado, dosis de sanitizantes.	30	Definir conceptos	Aplicación de conceptos.
	2 Materias extrañas y límites críticos.	20	Explicar características	
	3 Desviaciones y acciones correctivas.	20	Desarrollo de ejemplos	Llenado de formatos reales.
	4 Detergentes y sanitizantes.		Aplicación de conceptos	
	5 Aplicación de dosis.	20	Desarrollo de actividades	
	6 Llenado de formatos de calidad y limpieza.	20		
		40		

**RECURSOS SELECTOS S.A.**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CURSO 2: APLICACIÓN DE LA FÓRMULA PARA LA ELABORACIÓN DE ENSALADA CAPACITADOR: MARILÚ GONZÁLEZ			FECHA: PRÓXIMA INMEDIATA HORAS / SEMANA DEL CURSO: 2 ½ HORA S No. DE PARTICIPANTES: 4	
RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CURSO	TEMAS	MINUTOS POR TEMA	MEDIOS DE ENSEÑANZA	EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN
Preparar mediante cálculo de dosis de los diferentes vegetales utilizados en la elaboración de ensalada, la cantidad exacta para cumplir la producción diaria de ensaladas, dependiendo del número de producción.	1 Relaciones de cantidades de verdura dependiendo el tipo.	30	Explicar características de las verduras  Desarrollo de cálculo de dosis de verdura  Ejemplos de aplicación de dosis según diferentes cantidades de producción	Aplicación real de cantidades.  Cálculo de dosis para diferentes producciones de forma numérica.
	2 Dosis de verdura dependiendo el tipo.	30		
	3 Mezcla de verdura para la elaboración de ensalada con relación de dosis.	30		
	4 Cálculo de dosis de todas las verduras para la elaboración de ensalada, dependiendo el tamaño de la producción.	60		

**RECURSOS SELECTOS S.A.**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

<b>CURSO DE CULTURA ORGANIZACIONAL CAPACITADOR: JEFE DE PERSONAL</b>		<b>FECHA: PRÓXIMA INMEDIATA HORAS / SEMANA DEL CURSO: 3 ½ HORAS No. DE PARTICIPANTES: 15</b>		
<b>RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CURSO</b>	<b>TEMAS</b>	<b>MINUTOS POR TEMA</b>	<b>MEDIOS DE ENSEÑANZA</b>	<b>EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN</b>
Ambiente organizacional agradable en donde los trabajadores se sientan cómodos, exista fraternidad y colaboración entre los mismos, expresando sentido de responsabilidad, confiabilidad, respeto, ayuda mutua y conocimiento tanto de los objetivos de la empresa.	1 Políticas de la empresa.	45	Explicar conceptos, características y políticas de la empresa.	Trabajos en grupo.  Aplicación de conceptos.  Dramatización de trabajo en equipo.
	2 Trabajo en equipo.	60	Ejemplificación de conceptos de responsabilidad, fidelidad, ayuda mutua, respeto, etc.	
	3 Buenas prácticas de manufactura.	45	Aplicación de concepto de trabajo en equipo.	
	4 Productos y servicios de la empresa.	60	Conceptualizar y visualizar las buenas prácticas de manufactura.	

## MATRIZ FINAL DE ASIGNACIONES DE CURSOS

TRABAJADOR	PUESTO DE TRABAJO	CURSOS DE CAPACITACIÓN ASIGNADOS		ENTRENAM. EN P.T.	CURSO DE CULTURA ORG.
		CURSO 1	CURSO 2		
Evelyn Cruz	Destroncador de lechuga	X			X
Danilo Morales	Destroncador de lechuga				X
Kelmin Pérez	Destroncador de lechuga	X		X	X
Zenaida Monterroso	Destroncador de lechuga	X			X
Alejandra Curín	Cortador de vegetales				X
Karen González (2)	Cortador / empaquetador				X
Marta Julia De León (2)	Cortador / empaquetador		X		X
Zenaida Del Cid (2)	Cortador / empaquetador		X		X
Luis Tobías	Cortador de vegetales	X			X
Yenifer González	Cortador de vegetales	X			X
Evelyn Cortés	Cortador de vegetales				X
Yolanda Torres	Cortador de vegetales	X			X
Maribel González	Empaquetador				X
Lorena Gómez	Empaquetador		X	X	X
Alba Saraí Choc	Empaquetador		X	X	X

## **6.5 Elaboración del instrumento de evaluación para la acreditación o certificación**

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS RECURSOS SELECTIVOS S.A. RECURSOS HUMANOS

El instrumento de evaluación para la acreditación es el mismo instrumento utilizado en la evaluación diagnóstica; la diferencia es que ahora se tienen puntos críticos que el colaborador no puede fallar si busca que se le acredite como un trabajador competente en su puesto de trabajo.

La forma de aplicación del mismo se describe a continuación

#### APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN LUEGO DE LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTOS CORRESPONDIENTES:

- ✓ Los incisos que están marcados con un asterisco no deben ser fallados por el candidato. Estos puntos son críticos y por lo tanto no admiten falla.

## FORMATO DE EVALUACIÓN EVALUACIÓN DIRECTA EN EL PUESTO DE TRABAJO

<b>CLASE DE PUESTO DE TRABAJO: DESTRONCADOR DE LECHUGA</b>			
<b>CLASE DE LECHUGA:</b> _____			
<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b> _____		<b>FECHA:</b> _____	
		<b>HORA:</b> _____	
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b> _____		<b>FIRMA:</b> _____	

	SI	NO	NO APLICA
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
Conoce el reglamento de higiene personal	_____	_____	_____
Conoce la política de las buenas prácticas de manufactura	_____	_____	_____
Conoce las reglas de vestuario	_____	_____	_____
Conoce todos los tipos de herramienta que utiliza en el puesto de trabajo	_____	_____	_____
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>			
Aplica el proceso de destroncado de lechuga de acuerdo a procedimientos (*)	_____	_____	_____
Utiliza las cajas de arrastre de acuerdo a procedimientos establecidos	_____	_____	_____
Llena los formatos de calidad de acuerdo a estándares establecidos (*)	_____	_____	_____
Identifica plenamente las clases de lechuga	_____	_____	_____
Aplica los criterios de calidad para aceptación/rechazo (*)	_____	_____	_____
Maneja las herramientas de corte de forma adecuada	_____	_____	_____
Interpreta correctamente las órdenes verbales (*)	_____	_____	_____

## FORMATO DE EVALUACIÓN EVALUACIÓN DIRECTA EN EL PUESTO DE TRABAJO

<b>CLASE DE PUESTO DE TRABAJO: CORTADOR DE VEGETALES</b>			
<b>CLASE DE VEGETAL:</b> _____			
<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b> _____		<b>FECHA:</b> _____	
		<b>HORA:</b> _____	
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b> _____		<b>FIRMA:</b> _____	

	SI	NO	NO APLICA
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
Conoce el reglamento de higiene personal	_____	_____	_____
Conoce la política de las buenas prácticas de manufactura	_____	_____	_____
Conoce las reglas de vestuario	_____	_____	_____
Conoce todos los tipos de herramienta que utiliza en el puesto de trabajo	_____	_____	_____
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>			
Aplica el proceso de corte de la verdura según procedimientos establecidos (*)	_____	_____	_____
Aplica el proceso de higienización de las verduras (*)	_____	_____	_____
Opera la máquina peladora de zanahoria de acuerdo a procedimientos establecidos (*)	_____	_____	_____
Opera la máquina picadora de zanahoria de acuerdo a procedimientos establecidos (*)	_____	_____	_____
Identifica correctamente los discos que utiliza la máquina picadora	_____	_____	_____
Utiliza los batches y las cajas de arrastre correctamente	_____	_____	_____
Llena los formatos de calidad de acuerdo a estándares establecidos (*)	_____	_____	_____
Llena los formatos de limpieza de acuerdo a estándares establecidos (*)	_____	_____	_____
Llena los formatos de mantenimiento-equipos de acuerdo a estándares establecidos	_____	_____	_____
Identifica plenamente todas las clases de verduras	_____	_____	_____
Aplica los criterios de calidad para aceptación/rechazo (*)	_____	_____	_____
Maneja con habilidad los cuchillos	_____	_____	_____
Maneja el tiempo de operación de la máquina peladora de zanahoria	_____	_____	_____
Opera los utensilios de corte / equipo de acuerdo a especificaciones	_____	_____	_____
Corta con rapidez y eficiencia los vegetales	_____	_____	_____
Interpreta correctamente las órdenes verbales (*)	_____	_____	_____

## FORMATO DE EVALUACIÓN EVALUACIÓN DIRECTA EN EL PUESTO DE TRABAJO

<b>CLASE DE PUESTO DE TRABAJO: EMPAQUETADOR</b>		
<b>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:</b>	<b>DE ENSALADA</b>	<b>DE CROTONES DE PAN</b>
<b>NOMBRE DEL EVALUADO:</b> _____		<b>FECHA:</b> _____
		<b>HORA:</b> _____
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b> _____		<b>FIRMA:</b> _____

	SI	NO	NO APLICA
<b>CONOCIMIENTOS:</b>			
Conoce el reglamento de higiene personal	_____	_____	_____
Conoce la política de las buenas prácticas de manufactura	_____	_____	_____
Conoce las reglas de vestuario	_____	_____	_____
Conoce todos el equipo que utiliza en el puesto de trabajo	_____	_____	_____
<b>HABILIDADES Y DESTREZAS:</b>			
Aplica el proceso de dosificación de ensalada y/o crotones de acuerdo a estándares (*)	_____	_____	_____
Aplica el proceso de higienización en el área de trabajo de acuerdo a procedimientos (*)	_____	_____	_____
Aplica el proceso de mezclado de ensalada de acuerdo a procedimientos establecidos (*)	_____	_____	_____
Aplica la fórmula para la elaboración de la ensalada correctamente (*)	_____	_____	_____
Identifica los distintos pesos para las bolsas de ensalada y/o crotones de pan	_____	_____	_____
Aplica el proceso de sellado de bolsas de acuerdo a procedimientos establecidos (*)	_____	_____	_____
Aplica el proceso de verificación del sellado de bolsas de acuerdo a procedimientos	_____	_____	_____
Llena de los formatos de calidad de acuerdo a estándares establecidos (*)	_____	_____	_____
Llena de los formatos de limpieza de acuerdo a estándares establecidos (*)	_____	_____	_____
Identifica plenamente todas las clases ensaladas	_____	_____	_____
Identifica plenamente los empaques para las diferentes clases de ensalada	_____	_____	_____
Identifica plenamente los empaques de los crotones de pan	_____	_____	_____
Maneja las pesas digitales de acuerdo a especificaciones (*)	_____	_____	_____
Realiza el proceso de sellado con rapidez	_____	_____	_____
Opera la máquina selladora de acuerdo a especificaciones	_____	_____	_____
Dosifica con rapidez las cantidades de ensalada y/o crotones de pan	_____	_____	_____
Maneja eficientemente el tiempo de elaboración de ensalada y/o crotones	_____	_____	_____
Interpreta correctamente las órdenes verbales (*)	_____	_____	_____
Coloca adecuadamente las bolsas de ensalada y crotones en sus cajas	_____	_____	_____

## **SUPERACIÓN DE LA PRUEBA:**

Sistema aprobación:

1. No fallar ninguno de los incisos críticos.
2. No fallar un máximo de 2 incisos no críticos.
3. Si cumple con los requisitos 1 y 2, entonces se califica al colaborador como COMPETENTE.
4. Si no se cumple con cualquiera de los 2 primeros incisos, entonces se califica al colaborador como AUN NO COMPETENTE.



## CONCLUSIONES

1. Se determinó, como propósito principal, para el área de producción de ensaladas “fáciles de preparar” de la empresa Recursos Selectivos, procesar y comercializar ensaladas “fáciles de preparar” para el mercado nacional de acuerdo a estándares de calidad, buenas prácticas de manufactura y a requerimientos de los clientes para satisfacer sus necesidades de consumo.
2. Los puestos de trabajo correspondientes al área de elaboración de ensaladas de fácil preparación de la empresa Recursos Selectivos fueron definidos de la siguiente manera.
  - Puesto I: Destroncador de lechuga.
  - Puesto II: Cortador de vegetales.
  - Puesto III: Empaquetador de vegetales y/o crotones de pan.
3. Las actividades esenciales definidas para cada puesto de trabajo son las siguientes:
  - Puesto I. Destroncador de lechuga:
    - a. verificar la calidad de las lechugas antes de empezar el proceso de destroncado;
    - b. aceptar o rechazar las lechugas según estándares de calidad;
    - c. destroncar las lechugas de acuerdo a procedimientos establecidos;
    - d. deshojar las partes de la lechuga que estén en mal estado;
    - e. colocar las lechugas destroncadas en cajas;
  - Puesto II. Cortador de vegetales:
    - a. identificar antes del proceso de corte el tipo de verdura a cortar;
    - b. aplicar las medidas de higiene en el área de trabajo de acuerdo a procedimientos establecidos antes de empezar el proceso de corte;
    - c. cortar / pelar / picar la verdura de acuerdo a su clase y a sus procedimientos establecidos;

- d. operar la máquina peladora y picadora según especificaciones del fabricante cuando se vaya a procesar zanahoria;
- e. elaborar el informe de las órdenes de trabajo diarias de acuerdo a formatos establecidos;
- f. colocar los vegetales ya cortados en los batches respectivos.

Puesto III. Empaquetados de ensalada y/o crotones de pan:

- a. aplicar las medidas de higiene en el área de trabajo de acuerdo a procedimientos establecidos antes de empezar a empaquetar las ensaladas o los crotones de pan;
- b. pesar y dosificar las bolsas de crotones de pan y de ensalada de acuerdo al tipo de ensalada y a procedimientos establecidos;
- c. sellar las bolsas de ensalada y crotones de pan según procedimientos y normas establecidas;
- d. establecer la cantidad de cada tipo de verdura (según su tipo) de acuerdo a la formulación del producto para elaborar las ensaladas;
- e. mezclar las verduras para la ensalada según procedimientos establecidos;
- f. elaborar el informe de las órdenes de trabajo diarias de acuerdo a formatos establecidos;
- g. colocar las bolsas de ensalada o crotones de pan dentro de cajas de producto terminado.

- 4. Los elementos de competencia en los que se basa la norma técnica de competencia laboral diseñada para el área de elaboración de ensaladas de fácil preparación son:
  - a. inspeccionar y seleccionar materias primas de acuerdo a estándares de calidad establecidos por la empresa;
  - b. sanitizar la materia prima de acuerdo a estándares de calidad y medidas de higiene y seguridad establecidas por la empresa;

- c. destroncar lechuga de acuerdo a su clase y a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad preestablecidas;
- d. cortar lechuga de acuerdo a su clase y a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad preestablecidas;
- e. cortar repollo de acuerdo a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad preestablecidas;
- f. cortar, pelar y picar zanahoria de acuerdo a normas específicas definidas por la empresa bajo las políticas de calidad y medidas de seguridad preestablecidas;
- g. empacar crotones de pan de acuerdo a estándares de calidad y medidas de seguridad establecidas por la empresa;
- h. empacar ensaladas “producto final” de acuerdo a normas de la empresa, políticas de calidad y medidas de higiene y seguridad preestablecidas.

5. Las deficiencias presentadas por parte de los trabajadores en sus puestos de trabajo fueron las siguientes.

Puesto I: Destroncador de lechuga

- Llenado de formatos de calidad
- Manejo de herramientas de corte

Puesto II: Cortador de vegetales

- Llenado de formatos de calidad
- Llenado de formatos de limpieza
- Llenado de formatos de mantenimiento de equipo

Puesto III: Empaquetador de vegetales y/o crotones de pan

- Aplicación de la fórmula para la elaboración de ensalada
- Rapidez en el proceso de sellado de bolsas de empaque
- Rapidez en la dosificación de ensaladas y/o crotones de pan

- Manejo eficiente del tiempo para la elaboración de ensaladas

El plan de acción determinado para corregir éstas deficiencias fue el desarrollo e implementación de dos curso de capacitación, uno llamado: Curso de llenado de formatos de calidad y limpieza y el otro: Curso de aplicación de fórmula para la elaboración de ensaladas.

6. Los elementos necesarios a tomar en cuenta para elaborar un programa o curso de capacitación son:

- el número de participantes;
- el capacitador;
- el espacio físico donde se capacitará;
- los recursos materiales;
- los recursos financieros;
- los horarios;
- la duración del curso;
- la disponibilidad de los participantes.

7. Los pasos necesarios para otorgar un certificado de competencia laboral a un trabajador del área operativa en la empresa Recursos Selectivos son:

- a. ser empleado de Recursos Selectivos S.A.;
- b. solicitar el examen de evaluación de competencias de acuerdo a su puesto de trabajo;
- c. realizar el examen de evaluación por competencias;
- d. no fallar ninguno de los puntos críticos de la evaluación;
- e. no fallar un máximo de los puntos no críticos de la evaluación;
- f. acreditar al evaluado como “competente” si cumple con los incisos c y d;
- g. acreditar al evaluado como “aun no competente” si no cumple con los incisos c y d.

## RECOMENDACIONES

1. Como parte del historial del departamento de Recursos Humanos de la empresa Recursos Selectivos S.A., se sugiere se incluya el portafolio de evidencias que se ha recolectado en este trabajo de graduación, para que sirva de apoyo en la dirección, toma de decisiones y control del capital humano.
2. Es aconsejable que la gerencia de Recursos Selectivos S.A., realice evaluaciones de competencias a sus colaboradores, en lugar de pruebas cognoscitivas; ya que, a través de los conocimientos, habilidades y destrezas de los mismos, es como pueden medir, eficientemente, su desempeño laboral.
3. En el mundo laboral competitivo en el que se vive actualmente, estar capacitado para desempeñar un puesto de trabajo es la clave del éxito; y, por ende, una certificación que respalde la competencia de un individuo es la llave que abre las puertas a nuevas oportunidades.
4. Mejorar la eficacia de los procesos de diseño y ejecución de la acreditación y certificación debe de ser una condicionante para llevar a cabo este proceso y, así, garantizar los resultados.



## BIBLIGRAFÍA

- 1 CINTERFOR. **Formación basada en competencia laboral.** Montevideo: SE. 1996. 262pp.
- 2 CONOCER. **Evaluación y certificación de las competencias.** México: SE. 1999. 189pp.
- 3 Fletcher, Shirley. **Nuevas formas de evaluación y certificación.** México: SE. 1997. 152pp.
- 4 Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP. **Gestión de recurso humano por competencia laboral.** Guatemala: SE. 2001. 217pp.
- 5 ISO. **Norma ISO 17024 sobre requerimientos generales para organismos que operan sistemas de certificación de personas.** México: SE. 2001. 184pp.

### Referencia Electrónica

- 6 [www.conocer.org](http://www.conocer.org) (2005)



# APÉNDICE