

ENFOQUE DE COMPETENCIAS:

¿Cuáles son las competencias de un formador de la empresa de llantas?

Resumen:

Con la implementación de la herramienta de Enfoque de Competencia de los Formadores, se desarrollarán diversas acciones necesarias para ejecutar el trabajo de la transmisión del conocimiento de una forma más efectiva y eficaz como: programación de acciones formativas de acuerdo al entorno de la empresa, manejo de técnicas de exposición y métodos de andragogía, evaluación del sistema de formación implantado, entre otras. Al desarrollar las competencias mencionadas la empresa se asegura de poseer personal altamente calificado, además de reestructurar los procedimientos de formación, estandarización de las competencias y cumplir con las necesidades de los clientes finales de poseer un producto de calidad.

Palabras claves: competencias, formador, formación, llantas.

Abstract:

With the implementation of the tool approach competence of trainers were developed various actions required to implement the work of transmitting knowledge in a more effective and efficient as programming training environment according to the company, management exposure techniques and methods of andragogy, evaluation of the training system in place, among others. In developing the skills listed company is assured of possessing collaborating over the post of highly qualified trainers, in addition to restructure the procedures for training, standardization of skills and meet customers' needs end to possess a quality product.

Key words: Competitions, Instructor, Formation (Training), tires.

Objetivos de Investigación

A continuación se establecen las metas que se desean alcanzar con la implementación de esta herramienta, la cual garantiza que los formadores sean capaces de transmitir el conocimiento operativo para la elaboración del producto principal y asegurar productos de calidad con la ayuda del conocimiento. Alcanzar el objetivo general permite a la empresa de llantas contribuir a desarrollar las competencias laborales de los formadores y alcanzar una ventaja competitiva.

Objetivo General:

- Establecer un enfoque de competencias aplicable para el puesto de formadores en la empresa de llantas.

Para poder monitorear el cumplimiento del objetivo general, se han establecido los siguientes objetivos específicos.

- Evaluar el servicio brindado por los formadores de la empresa de llantas.
- Establecer el concepto de calidad en los procesos de formación.
- Determinar las principales causas que afectan el desempeño de los formadores en el desarrollo de los temas dados al personal.
- Implementar la gestión de competencias para los formadores de acuerdo a las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que deben o poseen los colaboradores.

DESARROLLO

La metodología de trabajo utilizada se muestra en el diagrama N°1. A continuación, se destacan dos acciones efectuadas de suma importancia:

Definición del problema

La necesidad del desarrollo de un Enfoque de Competencias nace por los altos índices de desperdicios (scrap) que presenta el producto terminado, debido principalmente a aspectos relacionados al personal de la empresa de llantas, específicamente por mal manejo de información y transferencia de conocimiento. El área encargada de implementar y transferir el conocimiento operativo de proceso productivo y de los nuevos conocimientos es el Departamento de Desarrollo Organización, el cual posee tres formadores; se investigó, estudió, analizó el proceso y los procedimientos efectuados para la transferencia y el desarrollo del conocimiento, concluyendo que esta área debe poseer personal calificado para el puesto de formador.

Para analizar el problema anterior, se utilizaron herramientas tales como: diagramas de procesos, análisis de datos, evaluos de los sistemas de formación utilizados, información relacionada con las especificaciones técnicas de producción que deben cumplir las llantas.

Diagnóstico de la Situación Actual

Para el análisis de la Situación Actual se escogió el FODA la cual es una herramienta analítica, es útil para realizar diagnósticos de la situación de las empresas, permitiendo conocer la situación real de los formadores de la empresa de llantas; se analizan factores que favorecen y obstaculizan el desempeño de estos colaboradores. Se definen en qué actividades se debe trabajar para un mejor desempeño de los formadores.

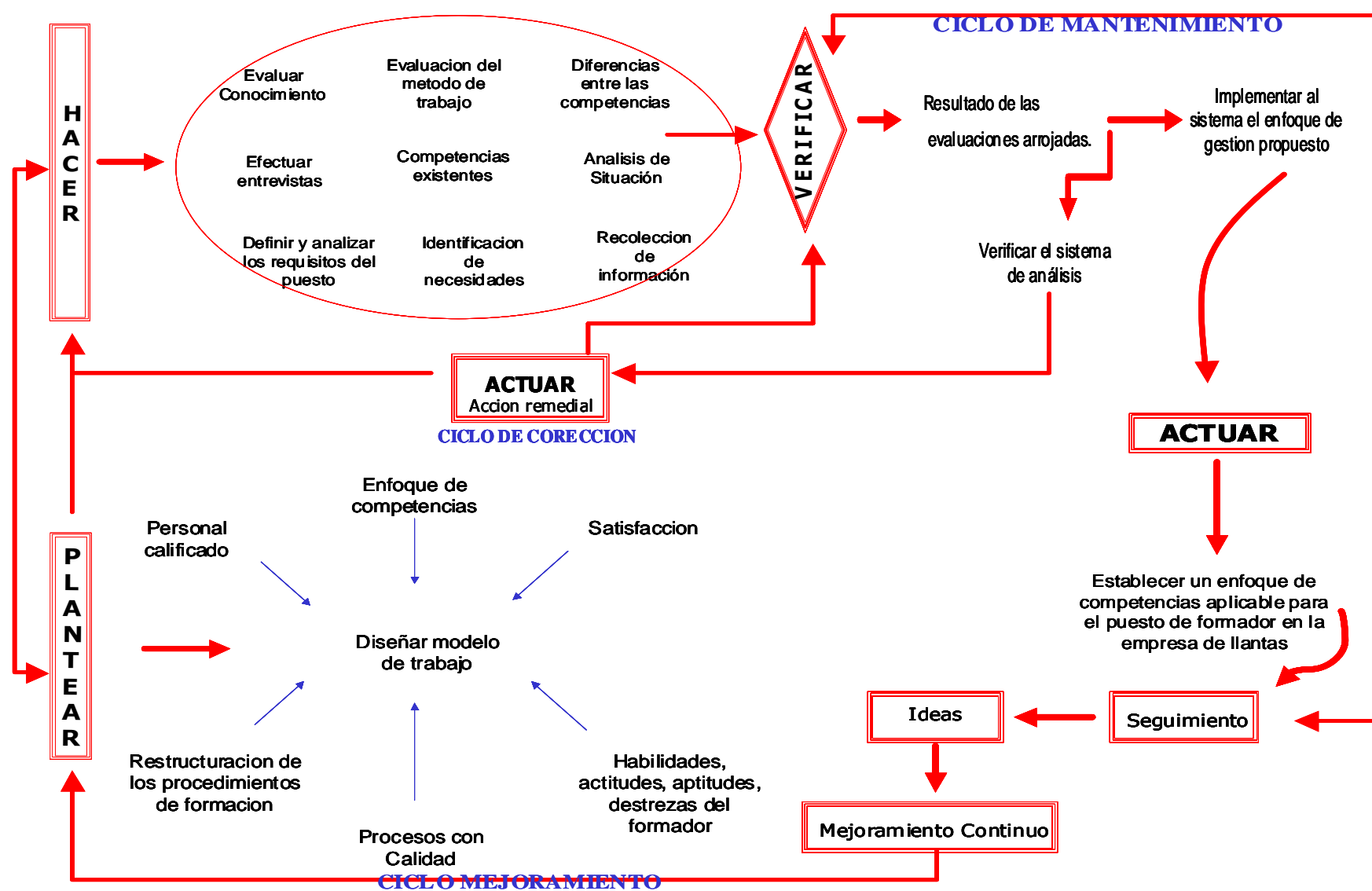
Análisis FODA: CUADRO 1

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo tecnológico. • Aulas confortables. • Financiamiento económico. • Instalaciones de trabajo en buen trabajo. • Simuladores operativos. • Capacidades humanas. • Programas de Incentivos. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer los cambios constantes, por medio de la transferencia de conocimiento. • Cumplimiento de las necesidades y requerimientos del cliente final. • Desarrollo de competencias. • Innovación tecnologías. • Necesidades de generar estructuras y conocimientos para el desarrollo de la creatividad aplicada a la innovación y mejoramiento del emprendimiento.
<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de una cultura emprendedora. • Cultura de individualismo. • No existe coordinación con empresas de formación y capacitación. • Poca flexibilidad en el diseño de programas de formación. • Escasa difusión de actividades emprendedoras. • Resistencia al cambio. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexactitud en desarrollar experiencia y conocimientos en la formación a partir de enseñar como hacer, para reemplazar la "teorización del saber hacer". • Ausencia de un seguimiento sistemático en los programas y planificación de los sistemas de formación. • Carencia de uniformidad entre los formadores y los programas de transferencia de conocimiento. • Falta de una visión competitiva.

Elaborado por: Flory Mendoza Fernández, Fecha: 20-07-08

Por último, se establecerán conclusiones, de modo tal que se expondrán las conclusiones más importantes que se obtuvieron del desarrollo del estudio, así como los beneficios que se pueden obtener al poner en práctica las soluciones al problema actual, además se plantearán algunas recomendaciones que ayuden a mejorar aspectos relacionados con los objetivos de proyecto.

Metodología General de Investigación DIAGRAMA N°1



Análisis de Situación:

Los formadores son parte de los pilares fundamentales dentro de una organización, ya que brindan el desarrollo de los sistemas de información referente al proceso de producción. Por ello es muy importante contar con un método de evaluación, basado en el modelo de Competencias, para asegurar su desempeño en el desarrollo del proceso de formación.

Lo anterior redonda en el alcance de las metas y los objetivos establecidos por la empresa, pues una óptima transferencia de los conocimientos garantiza continuidad y el buen manejo de los sistemas de producción.

A través de entrevistas no estructuradas a usuarios directos de las capacitaciones se pudieron determinar oportunidades de mejora que se detallan a continuación:

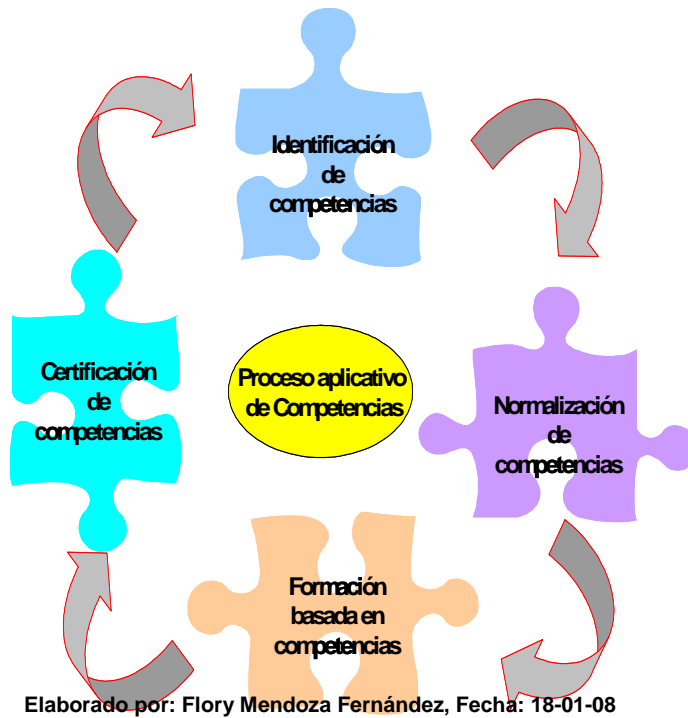
- Abandono de cursos y eventos.
- Poco manejo en los recursos tecnológicos.
- No existe comunicación entre el formador-usuario, no acapara dudas.
- Desarrollo de programas de formación no tiene ni cronología ni lógica.
- Carencia de procedimientos de revisión y control por medio de la evaluación (retroalimentación).
- No poseen manejo de enseñanza para adultos (andragogía).
- No logran mantener la atención del usuario directo durante el desarrollo de cursos.
- Insuficiencia en la habilidad de hablar.
- Escasez de métodos y herramientas para promover, motivar el aprendizaje.

Análisis e interpretación de los resultados:

Por tanto, es necesario establecer un enfoque de competencias del formador basado en la Norma ISO 10015-2000, permitirá definir las acciones y sistematizar su labor. Dirigido a las personas adultas que se encuentran en las actividades diarias de la compañía, causa por la cual se buscan las características que debe poseer este puesto con la implementación de sistemas de formación; para el mantenimiento y construcción de competencias y conocimientos para el usuario directo.

El enfoque de competencias consta de cuatro pasos esenciales para aplicar el concepto de competencia.

Proceso Aplicativo de las Competencias FIGURA N°1



En la figura 1 se explica el proceso que se debe seguir para la aplicación de las competencias, la empresa de llantas debe garantizarse de captar personal competente para el desarrollo de la actividad de formador, quien puede disponer de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para desempeñarse con flexibilidad, autonomía y creatividad.

Antes del desarrollo del artículo es necesario

nombrar los conceptos de competencias y formación, los que fueron sustraídos de la norma ISO 10015-2000:

3.1 competencia: aplicación de conocimiento, habilidades y comportamientos en el desempeño

Norma ISO 10015-2000, Gestión de Calidad – Directrices para la formación. Recuperado 26 de enero de 2008.

3.2 formación: proceso para proporcionar y desarrollar conocimientos, habilidades y comportamientos para cumplir con los requisitos.

Norma ISO 10015-2000, Gestión de Calidad – Directrices para la formación. Recuperado 26 de enero de 2008.

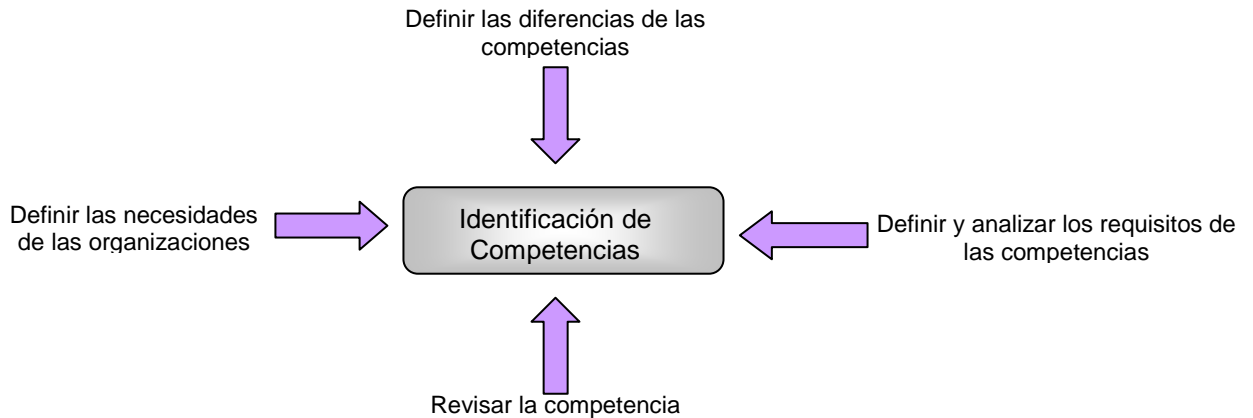
Con el desarrollo de esta propuesta, se verificará a la vez la necesidad de directrices de formación, según la norma ISO 10015:2000, la cual aporta con su aplicación conocer las competencias del formador, la formación y la evaluación de las capacidades, de acuerdo con los pasos que propone la Norma: *definición de las necesidades de formación, diseño y planificación de la formación, proporcionar la formación y la evaluación de esta.*

El desarrollo del primer paso es el de **Identificación de Competencias**, “es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar una función laboral”, (Las competencias y

sus aplicaciones, Identificación de Competencias capítulo 3, pág.36. Recuperado 18 de enero del 2008).

Factores necesarios para definir las competencias optimas del formador.

FIGURA N°2



Elaborado por: Flory Mendoza Fernández, Fecha: 22-08-08.

La aplicación del primer paso se apoyara con la Norma ISO 10015:2000, donde se establece los pasos a seguir para la búsqueda de las competencias requeridas para la empresa:

- Definir las necesidades de las organizaciones.
- Definir y analizar los requisitos de las competencias.
- Revisar la competencia.
- Definir las diferencias de las competencias.

Mejorando la calidad con la formación

FIGURA N°3



Figura 1 – Mejorando la calidad con la formación

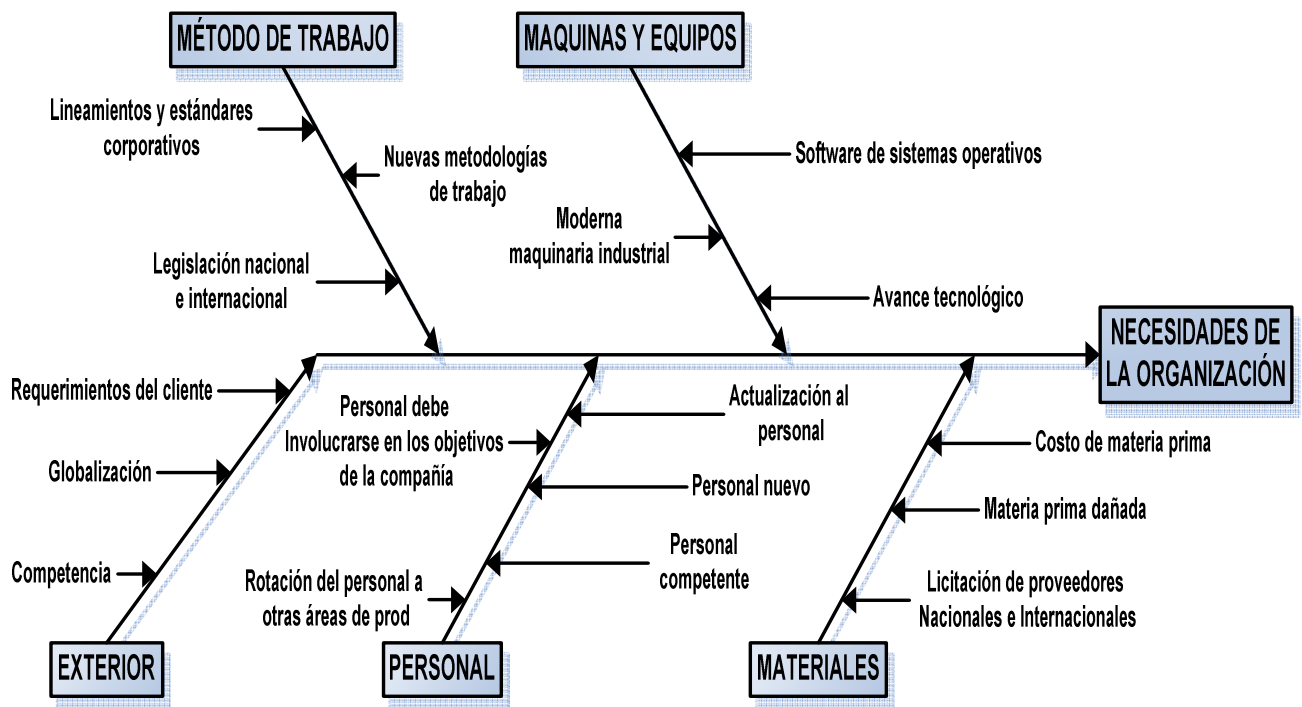
Fuente Norma ISO 10015-2000, Fecha: 18-05-08

La figura N°2, explica el sistema formación como un método de mejora para la calidad en el proceso de formación. Para poder desarrollar dicha acción es necesario que se definan las competencias de los formadores, de esta manera se asegura que el proceso de formación sea totalmente productivo. En cuanto al desarrollo de competencias, es indispensable que los formadores de la empresa de llantas reciban educación-formación e inducirlos a los temas de necesidades de

mejora, para hacer de estos individuos personas competentes para la organización. Se debe **investigar e identificar el entorno de los cambios** (elementos de entrada que necesitan del proceso de formación) que está

atravesando la empresa de llantas y retroalimentarse de **las necesidades de la organización**, las cuales se satisfacen por medio de la formación brindada por el formador; permitiendo verificar si el personal cumple con los conocimientos necesarios de formación o si deben adquirir nuevos conocimientos para dar la formación esperada e iniciar un nuevo proceso de formación.

Diagrama Causa-Efecto, Necesidades de la Organización
DIAGRAMA N°1



Elaborado por: Flory Mendoza Fernández, Fecha: 18-01-08

Se realizó un análisis de las necesidades que posee la empresa de llantas, en el que se utilizó la herramienta analítica, diagrama de Ishikawa. Al conocer las variables de cambio se identificarán y desarrollarán las competencias necesarias del formador satisfaciendo la necesidad de la empresa de llantas, con el objetivo de asegurar el proceso de formación de los usuarios directos y que estos puedan enfrentar los cambios competentemente y esta forma, suministrar productos con calidad.

Al conocer las necesidades de la empresa de llantas, aparece la interrogante: **¿es necesario iniciar el proceso de formación de los formadores?**

Los formadores de la empresa deben recibir la formación inevitable de las necesidades identificadas, debido que este personal no cumple con los requerimientos aptos para el desarrollo de las necesidades de la empresa de llantas ni del conocimiento necesario para la transmisión de este. Algunas de las necesidades que exige la empresa de llantas dentro de su política de formación referente al formador son los siguientes agregados:

- *“Desarrollo de las aptitudes funcionales de las características del saber hacer demandadas por la empresa de llantas que deben ser ampliadas por los formadores.”*
- *“La formación del contenido, que debe dominarse por los participantes para el desarrollo del producto con los niveles más altos de calidad.”* (Política de formación, referente al formador. Recuperado 19-01-08.)

Al haberse identificado las necesidades de la empresa, se fija una esencia de competencias para el desempeño de la labor del formador.

La segunda directriz es la identificación de las competencias: **definir y analizar los requisitos de las competencias.**

Los requisitos de las competencias de los formadores deben estar documentadas de acuerdo a la Norma, la empresa de llantas no cuenta con la documentación descrita, establecer los requisitos de las competencias del formador, de acuerdo a la Norma ISO 10015:2000, Gestión de Calidad de las necesidades futuras de la empresa de llantas; que se varían de fuentes externas e internas, algunas son:

Necesidades futuras de la empresa de llantas

- *Investigación de mercados identificando o anticipando requisitos de nuevos clientes.*
- *Cambios tecnológicos de la empresa de llantas que afecte los procesos de trabajo e impacte en la naturaleza de los productos suministrados por la organización.*
- *Resultado de revisiones del proceso y acciones correctivas debidas a quejas del cliente o reportes de no conformidades.*
- *Desarrollo personal que contribuyen a los objetivos de la organización.*

Requisitos para establecer las competencias de la empresa de llantas

FIGURA N°3



Elaborado por: Flory Mendoza Fernández, Fecha: 22-08-08.

La lista de requisitos de competencias de los formadores, permiten cumplir con características definidas necesarias para contar con personal competente en el puesto de formador además de satisfacer las necesidades futuras de la empresa. Y de advertir la necesidad de mejora continua de las competencias existentes cuando estas no cumplen con lo establecido y además de la

verificación de atraer competencias requeridas tanto en un entorno externo o interno.

Antes de instituir la lista de los requisitos de las competencias de los formadores, debe ser documentada según la Norma ISO 10015:2000, con el propósito de hacer una revisión periódica, asignación de trabajos y evaluar el desempeño del formador; determinando un enfoque sistemático para la identificación de requisitos.

Lista de requisitos de las competencias de los formadores de la empresa de llantas
CUADRO N°2

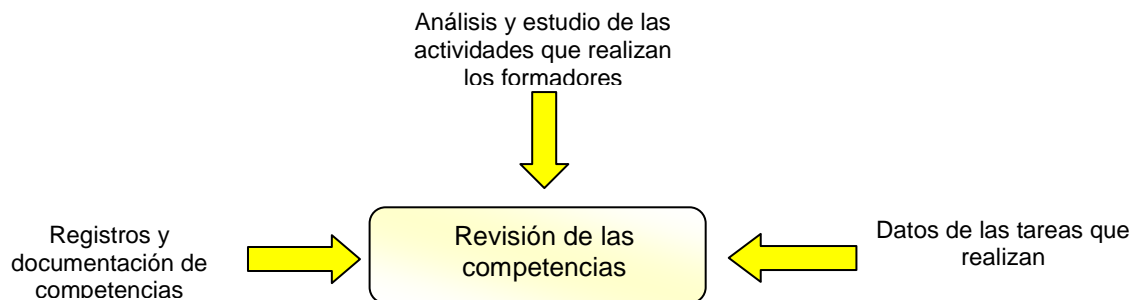
Empresa de llantas	Lista de requisitos de competencia de los formadores			
	Código	Versión	Fecha de emisión:	Página 01
Elaborado por: Flory Mendoza	EL-CF-DA-00			
E s p e c i f i c a s	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer y manejar la información sobre andragogía. • Manipular y aplicar del software OTR`S. • Conocimiento de los sistemas productivos de la empresa de llantas. • Manejo de recursos tecnológicos: • Técnicas de exposición. • Habilidad para preparar objetivos • Diseñar programas de formación • Aplicación de herramientas y metodologías de formación. • Desarrollar el proceso de formación (planeamiento, gestión del proceso y evaluación). • Elaborar y organizar las situaciones de formación, contenidos didácticos, guías temáticas, actividades, entre otras. • Manejo y desarrollo de los estándares corporativos, calidad, seguridad, ambiente y producción. • Personal operativo, operadores, auditores, supervisores, inspectores, etc. 			
G e n é r i c a s	<ul style="list-style-type: none"> • Formación continúa de los sistemas de producción • Persona abierta con referente a la innovación y el cambio. (Adaptable a nuevas situaciones). • Liderazgo. • Evidenciar seguridad en sus ideas e iniciativa en sus responsabilidades. • Habilidad y manejo de estrategias para el trabajo en equipo. • Implementar procedimientos de revisión y del control del proceso de formación (retroalimentación). • Diseño de estrategias de formación, para la estimulación y la orientación del proceso de formación del usuario directo • Comprender sus propias responsabilidades 			

	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender el entorno de la empresa de llantas • Comprender la industria moderna • Comprender el entorno de la organización. • Versatilidad intelectual • Toma de decisiones
Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para formar • Habilidad en el manejo de datos. • Recopilar datos • Habilidad para transferir la información • Habilidades comunicativas que le facilitan interactuar en diferentes contextos. • Innovador • Destreza y habilidad para buscar información • Habilidades de facilitación • Comunicación oral y escrita

Elaborado por: Flory Mendoza Fernández, Lista de requisitos de las competencias del formador, Fecha 21-01-08.

La próxima directriz es la **revisión de las competencias** existentes de los formadores de la empresa de llantas, con lo establecido en la Norma ISO 10015:2000. Se deben revisar los registros de competencias, datos de las tareas y actividades que realizan.

Competencias existentes en la empresa de llantas. FIGURA N°4



Elaborado por: Flory Mendoza Fernández, Fecha: 22-08-08.

La empresa no consta con los registros necesarios de verificación, causa por la cual se desarrolló el método del análisis de puesto (actual) donde se observa y se analiza su desarrollo, reflejando las condiciones, deberes y responsabilidades actuales del formador. El objetivo de esta directriz consiste en identificar las competencias actuales permitiendo observar las debilidades que poseen los formadores con respecto a la necesidad de la empresa de llantas y los requisitos de competencias del formador, razón que se manifiesta debido a que las competencias existentes no cumplen con lo definido anteriormente.

Al usar la metodología del enfoque de competencias se establecen los lineamientos que deben poseer los formadores competentes, de acuerdo con desempeño de sus actividades y los estándares de los requisitos de las competencias, lo que implica una formación y actualización continua de este personal.

**Lista de competencias existentes en la empresa de llantas
CUADRO N°3**

Empresa de llantas	Lista de competencias existentes			
	Código EL-CF-DA-00	Versión	Fecha de emisión:	Página 02
Elaborado por: Flory Mendoza				
E s p e c i f i c a s	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y habilidad operativa en los sistemas de producción • Desarrollo de material didáctico. (cargado de información o falta), sin la utilización de metodologías de formación. • Manejo básico de sistema operativo Windows • Formación básica • Curso básico para certificación de los usuarios. • Experiencia en producción. • Manejo de maquinaria pesada • Manipulación de materiales • Manejo y desarrollo de los estándares corporativos, calidad, seguridad, ambiente y producción. 			
G e n é r i c a s	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa. • Desarrollan la formación teórica y practica mediante las experiencias vividas. • Deseos de superación académica. • Manifiestan confianza. • Elaboran registros de los cursos dados, físicos y virtuales. • Personal proactivo. • Responsable • Comprenden el entorno de la empresa de llantas • Comprenden el entorno de la organización 			
B á s i c a	<ul style="list-style-type: none"> • Personal operativo • Leer y escribir • Personal ordenado 			

Elaborado por: Flory Mendoza Fernández, Lista de las competencias existentes del formador, Fecha 21-01-08.

Definiendo las **listas de competencias existentes y de las competencias requeridas**, se identificaron y definieron **las diferencias de ambas listas**; resultando de salida el conocimiento de las diferencias y el registro de ellas.

Con las diferencias localizadas, se buscan soluciones para minimizar la diversidad entre estas dos listas. Según la Norma: *“contribuyen en ayudar a la organización a mejorar sus capacidades y cumplir sus objetivos de calidad,”* se hizo una comparación entre las competencias existentes que poseen los formadores de la empresa de llantas, y las competencias requeridas, las cuales son establecidas por las necesidades de la organización y los requisitos.

Lista de diferencias de competencias del formador de la empresa de llantas.
CUADRO N°4

Empresa de llantas	Lista de diferencias de competencias del formador			
	Código	Versión	Fecha de emisión:	Página 03
Elaborado por: Flory Mendoza	EL-CF-DA-00			
E s p e c i f i c a s	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de formación bajo el concepto de androgogía. • Falta de conocimiento, habilidad y destreza para el manejo del OTR ´S. • Poco conocimiento de los recursos tecnológicos. • Insuficiencia para desarrollar y aplicar técnicas de exposición • No poseen la habilidad para preparar objetivos y metas. • Preparan los cursos pero no diseñan los programas de formación. • Escasez de conocimiento y habilidad de herramientas y metodologías para los formadores • No desarrollan un proceso de formación. • Poca formación en la elaboración de recursos didácticos. 			
G e n é r i c a s	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de retroalimentación sobre el conocimiento transferido a los usuarios directos del servicio de formación. • No desarrollan el trabajo en equipo, son individualistas. • Insuficiencia en la implementación de estrategias. • Carencia del concepto de retroalimentación con respecto a las formaciones dadas. • No elaboran procedimientos de control de la formación ofrecida. • Falta de liderazgo. • Insuficiencia en sus responsabilidades. • Los formadores están dispuestos a enfrentar una gestión de cambio. • No implementan ni desarrollan acciones y decisiones productivas para la formación. • Conocimiento en todo lo referente al sistema productivo. 			
B á s i c a s	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia en la habilidad de formar. • Deben desarrollar habilidades comunicativas en los aspectos escritos y orales. • Carencia en la búsqueda de información. • El personal para este puesto debe poseer conocimientos operativos, desde un operador hasta un supervisor. • Recolección, manejo de datos 			

Elaborado por: Flory Mendoza Fernández, Lista de las diferencias de competencias del formador, Fecha 21-01-08.

En el cuadro N°4 se han identificado las diferencias existentes entre las competencias actuales y las competencias requeridas. Deben recibir un proceso de **identificación de soluciones para eliminar las diferencias de las competencias**, con un proceso de formación o nuevas acciones propuestas por la compañía.

De acuerdo con *la Norma ISO 10015-2000,4.2.5 Identificar soluciones para eliminar competencias, Pág. 10. Recuperado 18-01-08*; “las soluciones para cerrar la diferencia de la competencia podrían encontrarse a través de la formación u otras acciones de la organización, tales como rediseño de procesos, reclutamiento del personal con formación completa, contratación externa, mejora de otros recursos, rotación de puestos de trabajo o modificación de procedimientos de trabajo”. Con la lista de diferencias ya realizada y establecida, se obtiene el tipo de formación que deben recibir los formadores para adquirir las competencias óptimas para efectuar el trabajo.

Se han identificado las competencias que deben adquirir, retroalimentar y mejorar el formador para realizar sus tareas laborales de una forma efectiva y eficaz. Esta fase requiere especialmente tomar distancia de los conceptos de puesto de trabajo y de tareas, y acercarnos al concepto de ocupación, más amplio, desde el punto de vista del puesto.

Las competencias necesarias para el alto desempeño del formador se han distinguido para hacer un enlace con el análisis funcional. Para efectuar la técnica mencionada se siguieron los siguientes lineamientos:

- Identificar el propósito de la empresa, “él propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en cual se está llevando a cabo el análisis”, según, *Las competencias y sus aplicaciones, ¿Cómo se identifican las competencias? capítulo 4, pág.20... Recuperado 20 de enero del 2008.*
- Funciones claves
- Funciones principales
- Unidad de competencias.

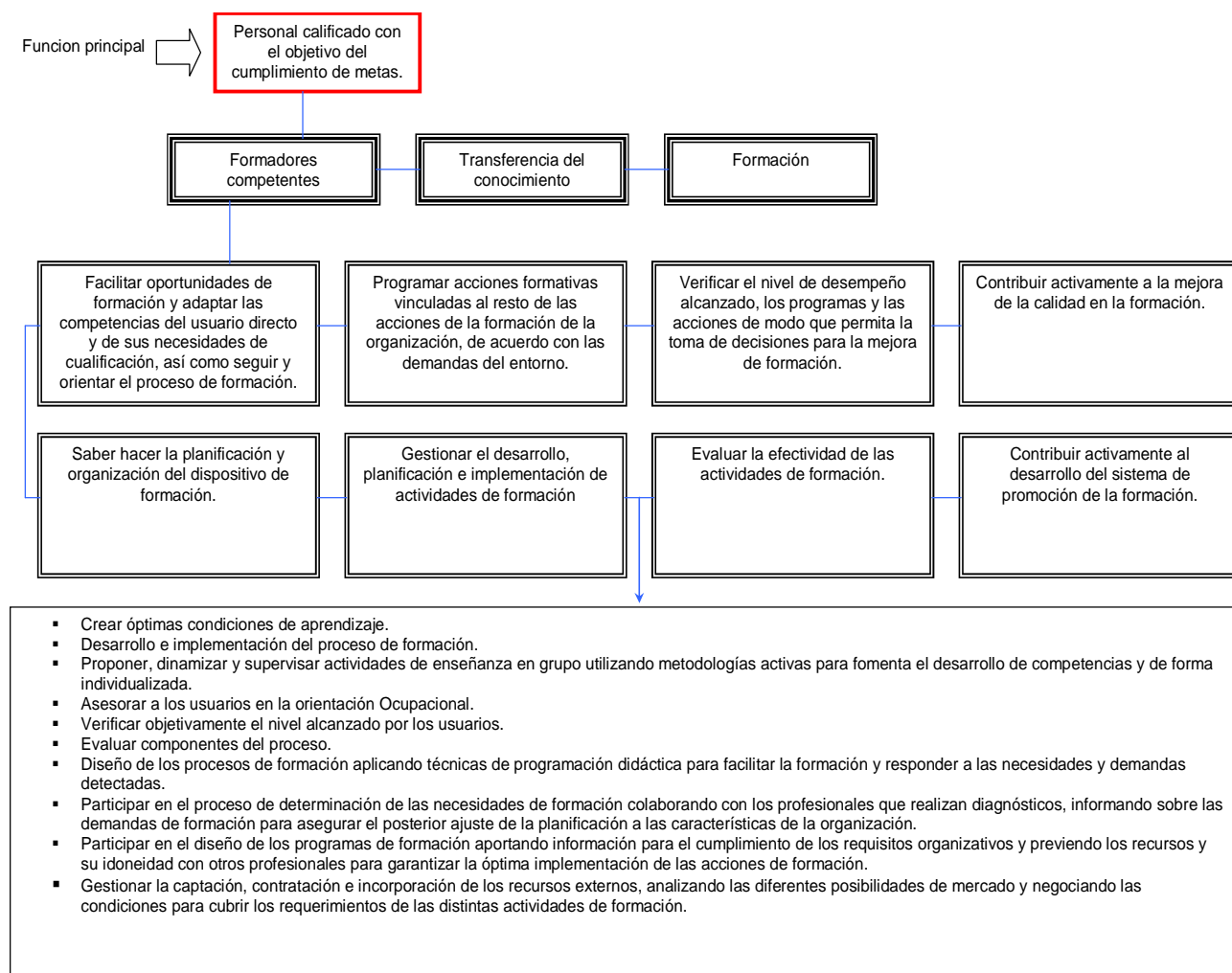
A continuación se presenta el mapeo funcional de las competencias del formador, en donde se define los lineamientos antes mencionados. Las competencias dentro del mapeo funcional se entienden como las capacidades que debe desarrollar el formador, las cuales son observables y medibles con la actuación del personal.

Si se desarrollan las competencias requeridas y las del mapeo funcional propuestas se amplían resultados positivos:

- Conocer y promocionar la formación como estrategia para la empresa de llantas.
- Definir la formación como un elemento básico y fundamental.
- Desarrollar redes efectivas de comunicación con miembros de la empresa de llantas, en función de la formación.
- Desarrollar y mantener relaciones interpersonales, accediendo a crear una visión corporativa.

- Solucionar problemas y toma de decisiones con base a la formación

Mapeo Funcional Diagrama 2



Elaborado por: Flory Mendoza Fernández, Diagrama 2, Mapeo Funcional, Fecha 25-01-0.

La figura 1, del Procedimiento aplicativo de las competencias, indica que el segundo paso es la Normalización de Competencias, “estándar que nos permite conocer, mediante una evaluación si el trabajador es competente” según, *Las competencias y sus aplicaciones, Elaboración de las normas de competencia laboral, capítulo 5, pág. Recuperado 23 de enero del 2008.*

En donde debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **La unidad de competencias:** producto del análisis funcional
- **Los elementos de competencia:** producto del análisis funcional
- **Evidencias de desempeño:** Situaciones o circunstancias en las que se demuestra el resultado del trabajo (desempeño directo) y resultados tangibles usados como evidencia (evidencias del producto).

- **Los criterios de desempeño:** es un resultado y un enunciado evolutivo que demuestra el desempeño del trabajador y por lo tanto su competencia. La base para diseñar la evaluación.
- **El campo de aplicación:** se incluyen las diferentes circunstancias, en el lugar del trabajo, materiales y ambiente organizacional en las que se desarrollan las competencias.
- **Las evidencias de conocimiento:** se especifica el conocimiento que permite al formador lograr un desempeño competente.
- **Guía para la evaluación hacer:** establece los métodos de evaluación de las evidencias de conocimiento y desempeño.

Al Normalizar las competencias de los formadores, es un factor importante para establecer las retribuciones, grados de participación, desarrollo de carrera, mejoras en la organización del trabajo, entre otros. Al implementar este paso, se recomienda el uso de un registro para cada formador con las evidencias del desempeño que ha acumulado dicho personal. Se debe evaluar cada una de las unidades de competencia, con el objetivo de verificar si se cumple con lo establecido en las normas de cada una de las capacidades.

A continuación se desarrolla una de las unidades de competencias del formador necesarias para el desempeño de su labor, la cual se presenta en una norma de competencia; además es la recomendada en el Enfoque de Competencias Laborales.

La fase por desarrollar es la **formación de competencias de los formadores** paso establecido dentro de la Norma, se sustrae un concepto sobre esta etapa, “en el proceso de enseñanza / aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, además desarrollar en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.” *Enfoque de Competencias, Las competencias y sus aplicaciones, capítulo 3, pág.36. Recuperado 26 de enero del 2008*

Con el análisis de las necesidades de la organización, identificación de competencias, normalización de competencias, surge la importancia de **definir la especificación de las necesidades de formación**, causada por las diferencias de competencias existentes y las requeridas.

La Norma ISO 10015: 2000 asevera que para la especificación de las necesidades de formación se debe documentar los objetivos y los resultados esperados de la formación. La entrada para el desarrollo de dicho proceso es proporcionada por la lista de requisitos de competencias encontradas anteriormente, los resultados de formación previa, las diferencias actuales de las competencias acertadas y solicitudes de acción correctiva.

A continuación se definen algunos objetivos y resultados de la formación:

- Diseñar un sistema pedagógico que contemple la adquisición de cada una de las competencias requeridas en el perfil de competencia respectivo.
- Conocer de técnicas y herramientas metodológicas para la formación de los usuarios directos de la organización, como la formación androgógica.
- Desarrollo de competencias específicas para la función de formador.
- Educar, mediante la formación de formadores, la efectividad del desempeño de los colaboradores en todas sus dimensiones: intelectual, afectiva, entre otras.
- Adaptar las competencias de los formadores al mantenimiento y desarrollo de ventajas competitivas.
- Sensibilizar a los formadores, en el sentido de identificar las necesidades y expectativas del usuario directo.
- Desarrollar potenciales aptitudes.
- Optimizar el desempeño de los formadores, informándoseles de lo que serán capaces de hacer al finalizar la acción formativa.

Luego de establecer los objetivos de la formación, se deben definir los resultados esperados de la formación.

Este aspecto es importante porque permite a los colaboradores de la empresa de llantas alcanzar los conocimientos necesarios para lograr desempeñar su trabajo en una forma efectiva y eficaz. La formación se debe ver como un círculo de calidad, debido a que los conocimientos tienen un periodo de caducidad, razón que exige que los formadores se actualicen constantemente.

El resultado esperado con la formación de formadores de empresa de llantas es:

- Poseer personal capacitado para este tipo puesto.
- Transferencia del conocimiento al nivel operativo.
- Desarrollar productos de alta calidad.
- Disminuir los niveles de scraps por conocimiento mal impartido.
- Cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Al mencionar los resultados que espera la organización con la formación, se definen las especificaciones o las características para iniciar la formación a los formadores de la empresa de llantas. A continuación se detallan algunas especificaciones que se pueden seguir:

- Cambios de los métodos de trabajo operativos para cumplir con las especificaciones de la corporación.
- Definición de los cambios de los estándares de calidad.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Implementación de nuevas tecnologías.
- Evaluación de la normalización de cada competencia; de acuerdo a su resultado se fomentará la formación.

Es necesario mencionar que tanto los objetivos de formación, los resultados esperados y las especificaciones deben ser documentadas, permitiendo la

evaluación del servicio de los formadores, la retroalimentación y la mejora continua de las competencias de dicho puesto, entre otros aspectos.

Con la documentación de los factores descritos anteriormente, es importante incluir un registro de los objetivos de la empresa, que deben ser considerados como elementos de entrada para diseñar y planificar la formación de los formadores y el seguimiento de este proceso.

Para una adecuada gestión de competencias para los formadores, el siguiente paso por seguir es **el Diseño y Planificación de la Formación**, herramienta fundamental para un proceso de innovación. Vale mencionar que la formación actualmente es uno de los aspectos más importantes para una empresa, principalmente se desea alcanzar la competitividad.

De acuerdo a la Norma ISO 10015: 2000, en la etapa de Diseño y Planificación, se deben incluir: las acciones que deberían tomarse para canalizar las diferencias de las competencias identificadas y la definición de los criterios para evaluar los resultados de la formación y el seguimiento del proceso de formación.

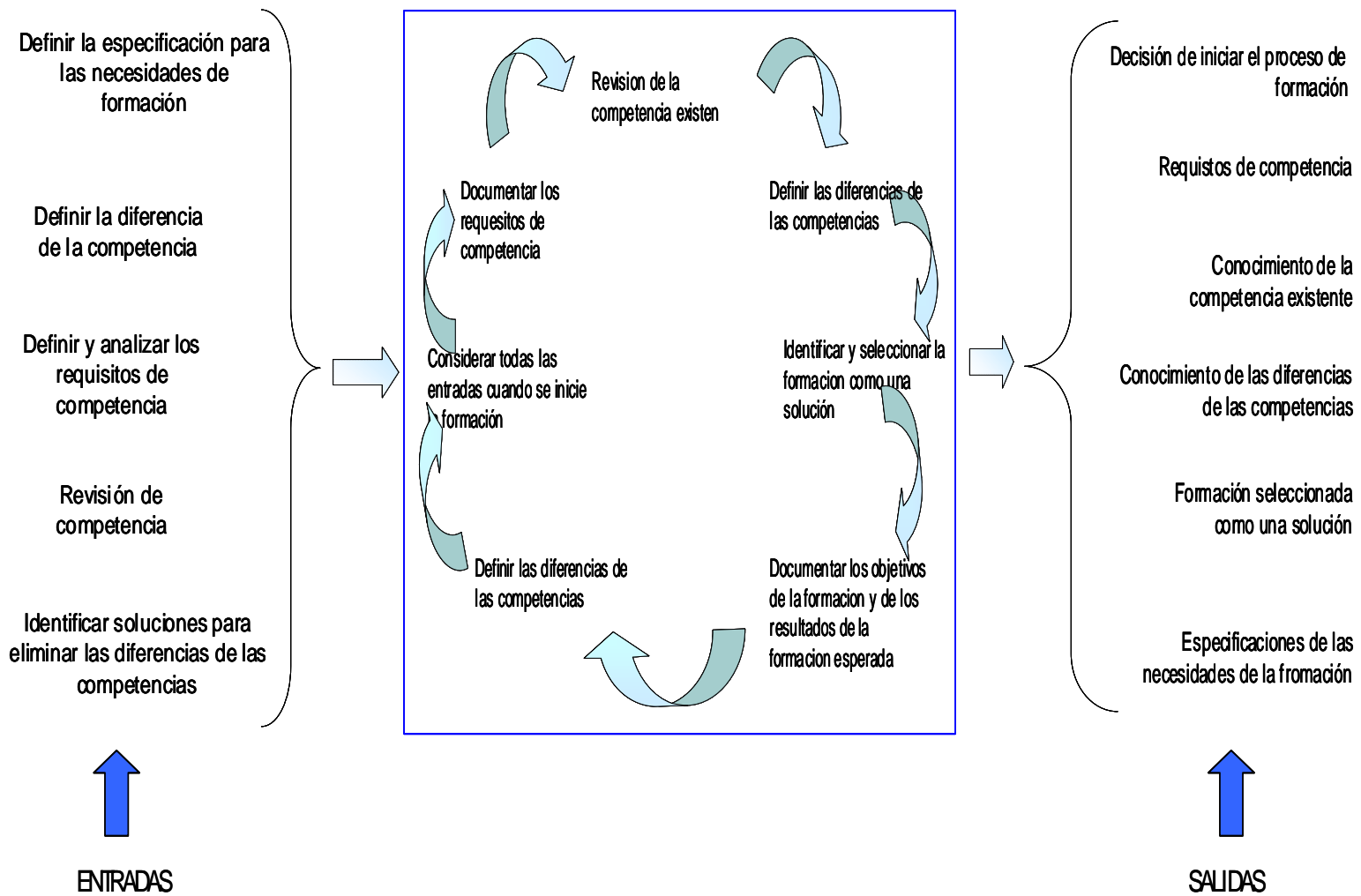
Se debe efectuar la evaluación echa a las competencias del puesto de formador y de las necesidades de adquirir nuevas competencias, disminuir el margen de la diversidad existente entre ellas; para esto se recomienda observar las debilidades arrojadas por las evaluaciones y convertirlas en fortalezas. Lo que se puede lograr con la implementación de la “Formación de los Formadores”, así como ejecutar la actividad de seguimiento en donde es necesario definir criterios de evaluación para lograr conocer si el proceso de formación recibido es efectivo y eficaz para los colaboradores.

Para establecer la etapa del Diseño y la Planificación de la formación, hay que tener presente las posibles limitaciones que podrían existir en la empresa de llantas. Frecuentemente las limitantes que afectan el proceso son las siguientes:

- Requisitos reglamentarios impuestos por la ley.
- Requisitos de la política de la organización.
- Consideraciones financieras.
- Los requisitos de ejecución a tiempo y fijación de programas.
- Disponibilidad, motivación y capacidad de los formadores de la empresa de llantas para recibir formación.
- Los elementos tales como la disponibilidad de recursos internos para realizar la formación, o la disponibilidad de proveedores de formación.

Estos son aspectos que recomienda la Norma ISO 10015, que se deben tomar en cuenta para la elaboración de la “lista de limitaciones”. La cual debe utilizarse cuando se implementa el proceso de selección de métodos de formación y de proveedores de formación, además para el desarrollo de la especificación del plan de formación de los formadores de la empresa de llantas.

Diagrama del proceso de formación de los formadores DIAGRAMA 3



Elaborado por: Flory Mendoza Fernández, Fecha: 22-08-08.

Al haber definido la lista de limitaciones, se debe seguir con el paso de **“Métodos de formación y criterios para la selección”**. Los métodos de formación que debe tener presente la empresa de llantas son los siguientes:

- Cursos y talleres dentro y fuera del sitio de trabajo.
- Pasantías.
- Tutoría y orientación en el puesto de trabajo.
- Autoformación.
- Aprendizaje a distancia.

Los métodos potenciales para cumplir con las necesidades de formación encontradas en la empresa de llantas, deben ser listadas. Para la selección de métodos de formación es importante que se definan criterios de selección y que estos sean documentados.

Se pueden incluir como criterios de selección los siguientes aspectos:

- Fecha y ubicación de los métodos de formación.
- Facilidades.
- El costo.
- Los objetivos de la formación.
- Posición profesional actual o planificada, el conocimiento y las habilidades específicas, la experiencia y el número máximo de participantes.
- Duración de la formación y la secuencia de implementación.
- Formas de valoración, evaluación y certificación.

Con la definición de los criterios y su documentación, de estos, el siguiente paso es la “Especificación del plan de formación” de acuerdo a lo establecido en la guía del ISO utilizado.

Consiste en establecer claramente las necesidades de la organización, los requisitos y los objetivos de la formación, en donde se define lo que será capaz de alcanzar el formador con el resultado de la formación.

Los objetivos de formación deben basarse en la perspectiva de desarrollo de la competencia definida con la especificación de las necesidades de formación, con el propósito de asegurar la entrega eficaz de la formación. La especificación debe considerar los siguientes aspectos:

- Los objetivos y requisitos de la organización.
- Especificar las necesidades de formación para los formadores de la empresa de llantas.
- Definir los objetivos de la formación.
- El personal meta a formar, en este caso son los formadores de la empresa de llantas.
- Los métodos de formación, por aplicar y el esquema del contenido por desarrollar.

- Los programas, como la duración, las fechas y los hechos significativos por desarrollar.
- Materiales de formación y el personal.
- Requisitos financieros de la empresa.
- Definir criterios y métodos de evaluación del resultado de la formación, a saber: satisfacción del formador, adquisición del conocimiento, habilidades y conductas de los formadores, desempeño en su puesto de trabajo, impacto en la organización y procedimientos de seguimiento del proceso de formación.

Al establecer la “Especificación del plan de formación”, permitirá negociar con los mejores proveedores de formación, el suministro de los procesos específicos de formación.

El último paso que se desarrollará dentro del proceso del diseño y planificación es la “Selección de los proveedores de formación”, en la selección de este factor ya sea interno o externo, es necesario que estén sujetos a un examen crítico, en el cual debe incluirse la información escrita del proveedor (catálogos, panfletos, etc.) y reportes de evaluación.

Cabe mencionar que el examen por realizar a los proveedores debe estar basado en la especificación del plan de formación y las limitaciones identificadas.

Al seleccionar el proveedor más competente, se debe de crear un registro de un acuerdo o un contrato formal; en el cual se deben establecer los responsables, las funciones y las responsabilidades para el proceso de formación de los formadores de la empresa de llantas.

De acuerdo a la Norma, se establece que es responsabilidad del proveedor de formación llevar a cabo todas las actividades especificadas para impartir la formación en la especificación del plan de formación.

La empresa de llantas deberá proporcionar los recursos necesarios para asegurar los servicios del proveedor de formación, apoyar y facilitar la formación de la siguiente manera: apoyar tanto al proveedor de formación como a los formadores de la empresa de llantas y dar el seguimiento a la calidad de la formación impartida a los formadores.

Para alcanzar el éxito en las actividades de formación es importante que exista una interacción entre la empresa de llantas, el proveedor de formación y los formadores.

Antes de la formación, la empresa de llantas deberá suministrarle al proveedor la información pertinente sobre los temas a trabajar y desarrollar, así como comunicarles a los formadores sobre la naturaleza de la formación por recibir y las diferencias de la competencia que se pretende cerrar con la implementación.

Durante el proceso de formación, la empresa es responsable de suministrarles a los formadores en proceso de formación y al proveedor de la formación las herramientas: equipo, documentación, software, así como las oportunidades pertinentes y adecuadas para que los formadores en proceso de formación

apliquen la competencia que esta desarrollando y dar retroalimentación del desempeño y de la información del proceso de formación.

Cuando los formadores de la empresa de llantas hayan finalizado el proceso de formación pertinente para el desarrollo de las competencias necesarias, se debe dar un proceso de **Evaluación de los resultados de formación**, cuyo objetivo confirmar que las necesidades requeridas de la organización se han logrado alcanzar con la implementación de la formación.

Para efectuar el proceso de evaluación es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos: las especificaciones de las necesidades de formación, el plan de formación y los registros de la formación impartida; como elementos de entrada para la evaluación de los resultados. Permitiendo así oportunidad de recopilar datos y evaluarlos con base en el criterio que utilice la empresa de llantas.

Analizar los datos e interpretar los resultados, revisar el presupuesto, verificar los logros de la o las competencias especificadas y recomendar acciones correctivas.

Además, es necesario establecer un periodo específico después de que los formadores hayan complementado la formación, la dirección de la empresa de llantas deberá asegurar que se realizarse una evaluación para verificar el nivel de competencia logrado. Las evaluaciones se pueden realizar en diferentes aspectos a corto o a largo plazo, cuando se refiere a corto plazo se deberá obtener información de retroalimentación de los formadores sobre los métodos de formación, los recursos usados y el conocimiento y habilidades ganadas como resultado de la formación. Si la evaluación es a largo plazo, se debe evaluar el desempeño del trabajo y la mejora en la productividad de los formadores.

Se establecen indicadores de evaluación para medir los procesos de formación utilizados e implementados para la actualización del conocimiento, estos indicadores se definen con base en los criterios determinados anteriormente. Permitiendo evaluar los sistemas de formación utilizados por la empresa de llantas, además de la recopilación de datos y la preparación de un reporte de evaluación.

Al efectuarse una recopilación de datos y preparar un reporte de evaluación en el sistema de Enfoque de Competencias de los formadores de la empresa de llantas, se brinda la oportunidad de efectuar un seguimiento y conocer las gestiones más débiles y problemáticas, darles soluciones redundante con el objetivo de tener un sistema de formación de formadores productivo. Por otra parte, ofrece asegurar el proceso de formación como parte del sistema de calidad de la empresa de llantas, mediante el cual se objetiva de que el proceso es eficaz en alcanzar los requisitos de formación de la empresa de llantas, en donde hay que revisar todo el proceso de formación.

Es recomendable que el procedimiento de seguimiento debe efectuarse por personal competente de acuerdo a los procedimientos documentados, a su vez que sea independiente de las funciones que se desempeña.

Los métodos recomendables para la implementación del seguimiento son:

- Consultaría.
- Observación.
- Recopilación de datos.

Es importante que el o los métodos de seguimiento se definan en la etapa de especificación del plan de formación.

Conclusiones:

- Se permite adquirir competencias para la participación activa y responsable en el trabajo, ofreciendo la oportunidad de desempeñarse con autonomía y creatividad, aplicándose la capacidad de análisis crítico, además de los conocimientos técnicos antes adquiridos.
- Se recomienda, la aplicación del enfoque de competencias para asegurarse de poseer personal altamente calificado, reestructurar los procedimientos de formación utilizados para la transmisión del conocimiento, estandarización de habilidades, actitudes, aptitudes, destrezas del personal, además de cumplimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes finales al poseer llantas con calidad.
- Se posibilita definir estándares que faciliten los procesos de reclutamiento y selección de personal, implementando procedimientos de evaluación de desempeño más simples, además la formación de los formadores partirá de criterios estandarizados por lo que alineará con los requerimientos reales de los empleados de la empresa de llantas. En síntesis, un Enfoque de Competencias para los formadores de la empresa de llantas, permite contar con una herramienta de evaluación de los conocimientos adquiridos y habilidades y actitudes desarrolladas en su puesto de trabajo, ofreciendo la oportunidad de mejorar en aquellas acciones deficientes en el desarrollo de sus actividades.

Bibliografía

- Norma Inte-ISO: 10015-2000, Gestión de Calidad. Directrices de formación.
- Las competencias y sus aplicaciones, www.cinterfor.or.uy. Fecha de consulta 23 de mayo del 2008.
- Aplicación de las competencias laborales, Edgar Barrios. Febrero, 2000. , www.cinterfor.or.uy. Fecha de consulta 21 de junio del 2008.
- Competencias más relevantes de los FFC, www.formador.org. Fecha de consulta 19 de mayo del 2008.
- “Competencias y competitividad: Diseño para las Organizaciones Latinoamericanas”, Olga Benavides Espinoza, Ediciones McGRAW-HILL. Colombia, 2002.
- “Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos”, Leonard Mertens, Montevideo: Cinterfor, 2000.
- “El enfoque de competencia laboral: manual de formación”, Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L., Montevideo: Cinterfor, 2001.
- MANUAL DE PROCEDIMIENTO METODOLOGICO PARA EL DESARROLLO Y NORMALIZACION DE COMPETENCIAS LABORALES, Preparado por el Equipo Técnico de Trabajo (ETT), Santo Domingo, República Dominicana, 2000.
- Entrevistas al personal operativo de la empresa de llantas, en proceso de entrenamiento, enero a abril del 2008.
- Dirección estratégica de Recursos Humanos – Gestión de Competencias, Martha Alicia Alles, Edición Granica, Argentina Buenos Aires, 2006.
- Gestión de la formación en la empresa, Andrés Reina, María Paz. Ediciones Pirámide, 2007.
- Gestión de Recursos Humanos por competencias, Pereda Marín, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Segunda Edición 2006.