

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Maestría en Administración de Negocios

Investigación Empresarial Aplicada

Artículo Científico

Realizado por : Ileana Aguilar Mata

Cédula : 1-556-006

Nota del curso: 95

INDICE

	Página
Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Cómo implementar la Gestión por Competencias del Recurso Humano	6
Metodología	12
Resultados	14
Conclusiones	18
Bibliografía	21
Anexos	23

Resumen

Por medio de una entrevista estructurada se indagaron aspectos relacionados con el requisito de la norma INTE ISO 9001-2000, “6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación”, utilizando la técnica de muestreo por conveniencia, entrevistando a cuatro Encargados de Recurso Humanos, de empresas certificadas por INTECO (Instituto de Normas Técnicas Costarricenses). Los resultados permitieron evidenciar que en la empresas analizadas no se encuentra implementado un Sistema de Gestión por competencias, que responda a las nuevas tendencias de dirección del Recurso Humano. Ni se encontró evidencia de que los esfuerzos que las organizaciones están llevando a cabo para implementar la sistemática de análisis de competencias del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto, haya redundado en la mejora de su ejecutoria y por lo tanto un aumento en la satisfacción del cliente.

Abstract

This paper describes the results of a structured questionnaire concerning the requirements of the INTE ISO 9001-2000, 6.2.2, using the convenience sample method, interviewing 4 Management of Human Resources of certified companies by NTECO (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica). The results showed evidence that the tested companies are not completely implementing a Competition systems, that response to the new tendencies of Human Resource’s Management. Evidence was not found, the efforts that the organizations are making regarding the implantations of the methodology for the analysis of the working competitions, have an effect on the quality of the product, neither in the development of a better work and in the client satisfaction.

Introducción

En la actualidad el conocimiento se perfila como el recurso que marca la diferencia entre las sociedades avanzadas y el resto. Las organizaciones inmersas en la denominada Economía del Conocimiento requieren para poder continuar siendo competitivas, en un entorno cada vez más cambiante, incierto y complejo, llevar a cabo un conjunto de actividades orientadas hacia la creación, el intercambio y la aplicación de aquel conocimiento fundamental para la mejora de los resultados de las empresas.

Al ser el Ser Humano el principal creador y portador de este recurso, el factor humano está adquiriendo un valor diferencial y estratégico de gran relevancia, por lo que la Dirección de Recursos Humanos de las organizaciones debe favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización, y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio.

La ISO (Organización Internacional de Normalización) federación mundial de organismos nacionales de normalización, por medio del Comité ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC2, Sistemas de la Calidad, dio respuesta en el año 2000 a estas necesidades de las organizaciones, reemplazando la segunda edición de la Norma ISO 9001: 94, con una nueva versión.

Esta edición incorpora un título revisado en el cual se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de calidad y del aseguramiento de calidad del producto o servicio pretenden también aumentar la satisfacción del cliente. Además incorpora nuevos criterios de desarrollo de las organizaciones, los cuales son (INTECO, 2001)

- * Orientación a procesos, implica una estructura más coherente con las prácticas de trabajo de las organizaciones
- * Mejora continua, las organizaciones deben disponer de un proceso de mejora continua dentro de su Sistema de Gestión de calidad
- * Satisfacción del cliente, se requiere una organización que tenga un enfoque al cliente y haga un seguimiento de la satisfacción del cliente
- * Comunicación interna, disponer de un proceso de comunicación interna par suministrar información sobre el sistema de Gestión de Calidad y su efectividad

* Competencia, introducir la competencia dentro la evaluación de los recursos humanos y de la formación

* Interacción entre procesos, la organización debe definir sus procesos y la forma en que interactúan.

El tema de interés es la competencia, que se define como: Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades (AENOR, 2003). La competencia se convierte en una característica exigible al personal que está adscrito a las tareas que tengan una incidencia sobre la calidad del producto o del servicio y la formación constituye una de las acciones posibles para satisfacer las necesidades sobre las competencias. La eficacia es un requisito para estas acciones, contribuyendo la gestión de los recursos humanos a la mejora de los procesos de la organización.

Es necesario que la organización formule las competencias que se necesitan, incluyendo las de futuro e identifique las competencias desempeñadas por cada persona, para así evaluar el grado de adecuación. Las competencias formuladas serán después evaluadas para que sirvan de referencia, para el desarrollo de las competencias a corto y a largo plazo, por medio de planes de formación y otras acciones.

En el año 2004 las organizaciones certificadas en Costa Rica, por INTECO (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica), debieron de adecuar (como fecha límite) sus Sistemas de Gestión de Calidad a los requerimientos de la nueva edición de la INTE ISO 9001:2000, la cual incluye el concepto de competencias en el desarrollo del Recurso Humano. Al ser un enfoque tan nuevo, no se tiene conocimiento del aporte que ha dado a las organizaciones; en el funcionamiento eficaz de sus Sistemas de Gestión de Calidad; el tener un personal competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, o sea un enfoque de Gestión de las competencias.

El objetivo de esta investigación es analizar el aporte que ha tenido para las empresas certificadas INTE ISO 9001:2000, el contar con un recurso humano competente, satisfaciendo para ello (INTECO, 2001):

- * La determinación de la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad
- * El proporcionar formación y otras acciones para satisfacer dichas necesidades
- * El evaluar la eficacia de las acciones tomadas

Cómo implementar la Gestión por Competencias del Recurso Humano

El propósito de cualquier organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y de los demás entes con que la organización tiene relación, ya sea que formen o no parte de la misma. La satisfacción de todas las partes se logra cumpliendo las leyes, reglamentos y normativas relacionadas con la organización. Satisfacer las necesidades de forma eficaz y eficiente se alcanza manteniendo y mejorando el desempeño global de la organización y sus capacidades, lo que redundará en lograr ventajas competitivas para la organización. Los recursos humanos es uno de los factores esenciales de la estrategia de desarrollo de las organizaciones y los que tienen la capacidad creativa de la organización. Los directivos de las organizaciones deben movilizar al servicio de las empresas, el potencial creativo de las organizaciones, o sea las personas, los colaboradores. El personal creativo de las organizaciones, requiere ser personal motivado, lo que no se establece por decreto. La satisfacción de las personas es una de las consecuencias del buen funcionamiento de la organización.

La gestión de recursos humanos dentro de la organización, tiene como responsabilidad el considerar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones y promover la adhesión de los colaboradores a los objetivos de las organizaciones. Una nueva cultura laboral se ha desarrollado en las organizaciones, la cual puede estar definida por la tendencia internacional de la normalización y la certificación, una forma de satisfacer esta tendencia es el sistema de competencias laborales, el cual da reconocimiento social de las competencias de las personas que desempeñan las funciones productivas, independientemente de cómo hayan adquirido sus conocimientos y habilidades para desempeñarlas. (Chávez y García, 2003)

El sistema de competencias laborales certifica el desempeño de la competencia laboral de una persona, garantiza que tiene la capacidad para trabajar conforme lo indican las leyes, reglamentos o normativas definidas, pero no es garantía de que los colaboradores trabajen siempre de la misma forma, para esto se necesita un sistema que vigile que las cosas se

hagan de la misma manera siempre, función que atiende la norma ISO 9001 -2000. Para poder garantizarse las empresas que sus colaboradores realizan las labores de manera eficaz, eficiente y siempre igual se requiere tener un Sistema de Competencias laborales unido a un Sistema de Gestión de Calidad certificado ISO 9001-2000.(Chávez y García, 2003).

La normativa ISO 9000 se basa en los principios de gestión de la calidad los cuales se cumplen mediante la utilización de las competencias laborales de la siguiente forma: (INTECO, 2001; Chávez y García, 2003)

* Enfoque al cliente: Se deben establecer normativas para cada punto de desempeño crítico, enfocados a las necesidades de los clientes y a la eficiencia de la organización.

* Liderazgo: Mediante las competencias laborales se garantiza que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización, ya que son el eje central del sistema de calidad. La dirección establece su liderazgo por medio de la mejora en el desempeño laboral de sus colaboradores para que a su vez mejoren los procesos. El liderazgo existe cuando el personal entiende hacia dónde y cómo los líderes quieren dirigir la organización.

* Participación del personal: Se motiva la participación de todo el personal en la planificación, operación evaluación y mejora continua de su propio desempeño.

* Enfoque basado en procesos: Las normas de competencia laboral se aplican a los procesos de la organización, y hace compatible todos los sistemas de gestión que se usan en la organización.

* Enfoque de sistema para la gestión: Tanto para el diseño del sistema de calidad, como para el diseño de las normas de competencia se utiliza un enfoque sistémico y estratégico, el cual identifica, entiende y gestiona los procesos interrelacionados como un sistema y contribuye al logro de los objetivos de la organización. Este enfoque es el Análisis Crítico de las Competencias Laborales.

* Mejora continua: La mejora continua de la organización a través del control de los procesos, las auditorías de calidad y la evaluación constante del desempeño de las personas y la formación que reciben, basada en las propias normas y en los resultados de la

organización; se satisfacen basando el sistema de calidad en el sistema de competencias laborales.

* Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: La alta dirección y los diferentes niveles jerárquicos, toman decisiones eficaces para toda la organización, basados en datos y en información tomada de los resultados de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y de las auditorías.

* Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La relación con el proveedor se hace más beneficiosa, por medio de la aplicación del análisis Crítico de Competencias Laborales, estableciendo requisitos para todos los proveedores de la organización.

La norma ISO 9001-2000, requiere de las empresas certificadas, que el personal que efectúe trabajos que afecten a la calidad del producto, deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Para demostrar la competencia la organización debe de (INTECO, 2001):

1. determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
2. proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
3. evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
4. asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
5. mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Para satisfacer el requerimiento 6.2.2 Competencia, toma de conciencia y *formación*, de la norma ISO 9001-2000 (INTECO, 2001), se requiere que las empresas implementen una metodología que les permita identificar las competencias, evaluarlas, solventar las deficiencias encontradas, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

Una de las metodologías que pueden satisfacer estos requerimientos es el Sistema de Gestión por competencias.

Para que un Sistema de Gestión por competencias sea implementado en una empresa, la organización debe de atribuir responsabilidades y autoridades, esto es disponer de una organización que facilite la aplicación de los procesos y que sea capaz de responder ante las necesidades y expectativas de los clientes. Las organizaciones deben definir el organigrama, las funciones, responsabilidades y autoridades de su personal y las relaciones funcionales y jerárquicas. Y deben asignar los recursos necesarios que le permita disponer de competencias adecuadas, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, en el momento necesario y para responder a sus compromisos. Además las organizaciones deben de identificar a las personas cuyo trabajo repercute en la calidad, tomando en cuenta tanto el personal que participa en actividades que afectan directamente la conformidad del producto o servicio principal, como el personal que colabora en los procesos de apoyo, procesos que tienen incidencia indirecta en la calidad del producto o servicio.

Para evaluar la eficacia de la atribución de responsabilidades y autoridad, asignación de recursos e identificación del personal cuyo trabajo tiene influencia en alcanzar los objetivos de calidad, las empresas deben de definir indicadores de evaluación del desempeño a saber (Chávez y García ,2003):

- * Atribución de responsabilidades y autoridad: Cantidad de personal que conoce sus funciones, responsabilidades y autoridad.
- * Asignación de recursos: Reducción del número de anomalías, incluyendo los reclamos de los clientes, mejora en el cumplimiento de los plazos, reducción de pérdidas de oportunidad de negocio.
- * Identificación del personal relacionado con la calidad: Cumplimiento de los objetivos de calidad de la organización

Las actividades relativas a los procesos de gestión de las competencias deben gestionarse como un proceso, mediante objetivos de mejora continua, elementos de entrada, elementos de salida, criterios de desempeño y elementos de control. Estas actividades integradas es lo que se conoce como Sistema de Gestión por competencias y se implementa satisfaciendo los siguientes pasos (AENOR, 2003):

* Identificación de las competencias requeridas: El objetivo es detectar las competencias requeridas para responder a las necesidades actuales o futuras necesarias para satisfacer a todas las partes interesadas, tanto internas como externas a la organización. Las competencias se clasifican por su aplicación en los diferentes niveles organizacionales, en competencias cardinales (aplicables de forma general a toda la organización o sea los valores); competencias específicas por puestos (aplicables por puesto o por familia de puesto, según el grado de especificidad que se requiera dar a la instrumentación de los sistemas); competencias del conocimiento(se aplican en las organizaciones en donde se trabaja con la gestión del conocimiento, consultoría, investigación, empresas en donde se confronta a diario el conocimiento con los usuarios o clientes).

Para identificar las competencias se deben identificar todos los procesos de gestión y de apoyo, detallar las actividades que se realizan y el grado de conocimiento que es aplicable a ellas. Este análisis se debe efectuar también a las actividades que se llevarán a cabo, respondiendo a las necesidades futuras de la organización.

El resultado de la identificación de las competencias requeridas, es la matriz de las competencias requeridas (competencias requeridas relacionadas con actividades), la cual debe actualizarse cada vez que se presente un cambio sustantivo en las actividades que se llevan a cabo en la organización. En la matriz de competencias se define para cada actividad, el nivel de competencia, la formación y el conocimiento teórico requerido en la actualidad y en el futuro y evalúa para cada puesto su cumplimiento. La matriz de competencias debe ser completada con la participación de las personas afectadas.

* Identificación de las competencias disponibles: Después que se ha completado la matriz de las competencias requeridas para cada puesto, se determina el grado de cumplimiento de cada empleado, en relación con las competencias definidas como requisito para cada puesto. Al evaluar el cumplimiento se toma en cuenta la información que cada empleado pueda presentar (títulos, certificaciones,...etc.) y las entrevistas y evaluaciones que el encargado de recursos humanos efectúe. El resultado de este paso es la matriz de competencias disponibles por puesto.

* Desarrollo de las competencias y su disponibilidad: Se deben definir y aplicar las acciones que permitan reducir las desviaciones comprobadas al realizar la identificación de las competencias disponibles. Las acciones pueden ser para solventar deficiencias en

educación, formación y habilidades y se pueden resolver por medio de contrataciones de personal, reorganización, reestructuración, acciones de formación, movilidad, entre otras.

* Mantenimiento y actualización de las competencias:

Se debe asegurar que cuando las actividades se ven afectadas por cambios, variaciones, mejoras en los procesos, líneas de producción o prestación del servicio, incorporaciones o bajas de personal, las competencias en la organización se mantienen.

* Desarrollo de las competencias:

Se deben definir objetivos para alcanzar el desarrollo del personal y no únicamente la adaptación al puesto de cada funcionario, y los necesarios para satisfacer la evolución de las expectativas y necesidades de la organización.

La organización debe de definir indicadores de ejecutoria para cada una de las actividades anteriores, que la permita evaluar la eficacia del sistema de gestión por competencias:

* Identificación de las competencias requeridas: Grado de cobertura que las competencias definidas den a los procesos del sistema de gestión

* Identificación de las competencias disponibles: Grado de cobertura de los procesos del sistema de Gestión de Calidad

* Desarrollo de las competencias y su disponibilidad: Reducción de las desviaciones comprobadas

* Mantenimiento y actualización de las competencias: Pérdida de conocimientos y del aprovechamiento de la experiencia, grado de aprovechamiento de la experiencia, la polivalencia, capacidad de contratación, flexibilidad de las organizaciones, grado de utilización de las competencias adquiridas.

* Desarrollo de las competencias: Adaptación de las acciones por competencia al puesto de trabajo.

Metodología para efectuar la Investigación de Campo

La investigación descriptiva se fundamenta en procedimientos subjetivos y métodos asistemáticos para describir la realidad, es una metodología seguida para dar respuesta a un problema caracterizado por rigor y sistematicidad en el proceso, por lo que este tipo de investigación se considera método científico. Como parte de la investigación científica se encuentra la encuesta, método de investigación capaz de dar respuesta a problemas tanto en términos descriptivos como en términos de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida. Utilizando la encuesta como la herramienta de investigación se pretende:

- * Describir las condiciones de la situación en estudio
- * Identificar normas con los que se puedan comparar dichas condiciones
- * Determinar las relaciones que existen entre acontecimientos específicos

Al utilizar la encuesta se obtienen como principales ventajas:

- * Poder generalizar los resultados de una población definida
- * Obtener información de los encuestados acerca del tema de interés

Al hacer uso de la encuesta se satisface el proceso de investigación, el cual consiste en el planteamiento de objetivos y problema de investigación, que se detalla en la introducción y en la encuesta misma, selección de la muestra, desarrollo de la encuesta y análisis de los datos obtenidos. Para dar mayor confiabilidad a la investigación se utilizó la entrevista estructurada (Ver Anexo número 1), como el formato escogido de la investigación descriptiva y la técnica de muestreo no probabilístico o circunstancial, específicamente la técnica de muestreo por conveniencia, como una herramienta en que la selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican la encuesta. Los elementos son seleccionados por el investigador dado la facilidad de acceso o la conveniencia.

En el caso de esta investigación debido al poco tiempo disponible para el estudio y la poca disponibilidad de parte de los Gerentes o Encargados de Recursos Humanos, se hizo

necesario por parte del investigador el definir el personal a encuestar, de acuerdo a la facilidad de acceso. La población finita en estudio son las 63 empresas, que tienen sus Sistemas de Gestión de Calidad certificados por INTECO (Instituto Costarricense de Normas Técnicas), en Costa Rica. (Ver Anexo número 2), de la cual se encuestó al personal encargado de Recursos Humanos que fue posible contactar en el tiempo disponible para el estudio. (Ver Anexo número 3)

Resultados de la Investigación de Campo

En las empresas estudiadas el puesto responsable de ejecutar la labor de Recursos Humanos corresponde al encargado del área. Los 4 encargados de recursos humanos entrevistados, laboran con empresas que corresponden al sector educación, al sector energía, al sector informático y al sector de la industria plástica.

Las empresas estudiadas cuentan con una metodología para analizar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad, implementada durante el año 2004, por lo que al momento del estudio en todos los casos se cuenta con un desarrollo incipiente. La metodología utilizada requiere en todos los casos una participación activa de las diferentes jefaturas, ya que es la jefatura inmediata, en coordinación con el área de recursos humanos los responsables de definir los criterios de competencia que se requieren para cada puesto y los que definen, si es necesario diferenciar los requisitos dentro de los mismos puestos. La cantidad de requisitos de competencia varía para cada una de las empresas desde 3 requisitos de competencia hasta 10.

La identificación de las competencias se realiza en tres de las cuatro organizaciones por puesto, sin llegar al detalle del análisis de las competencias por actividad, ya que se considera suficiente el indicar los requerimientos de experiencia, formación, capacitación y habilidades por puesto y se detallaría por actividad únicamente en el caso de que las labores ejecutadas en un mismo puesto difieran mucho. En uno de los casos entrevistados la definición de las competencias se efectúa por Clases y Cargos y no por puestos, lo que implica una definición más genérica de los requisitos para cada puesto, ya que dentro de una misma clase pueden incluirse puestos diferentes.

En todos los casos los Encargados de Recursos Humanos al definir los requisitos de competencia para cada puesto o clase, evalúan las desviaciones entre las competencias requeridas y las competencias disponibles. La evaluación se efectúa para cada colaborador, con el apoyo de la jefatura inmediata en todos los casos, y en el caso de la empresa que

pertenece al sector informático se requiere además la evaluación de las competencias por parte de un compañero y el empleado mismo.

La evaluación se efectúa para cada colaborador, en el puesto o puestos que desempeña, utilizando una escala de evaluación diferente para cada organización, tales como escala cuantitativa de 1 a 5 o escala cualitativa Excelente a Malo. Los insumos que se utilizan para efectuar la evaluación varía dependiendo de la organización, teniendo insumos como la apreciación de la jefatura o compañeros (utilizado por las 4 empresas), los atestados de cada empleado (utilizados por los 4 entrevistados) y una entrevista al funcionario evaluado (utilizado por la organización que representa al sector energía).

Todos los encargados de recursos humanos entrevistados cuentan en sus organizaciones con una metodología definida para proporcionar formación y otras acciones. La metodología consiste en elaborar un programa o plan de capacitación anual o semestral, que permita solventar las deficiencias detectadas para cada colaborador en cuanto a las competencias definidas. En las empresas del sector informático y del sector educación el plan o programa de capacitación incluye no solamente las desviaciones encontradas en cuanto a las competencias definidas, sino también las prioridades o necesidades organizacionales de capacitación y formación. En todos los casos el plan o programa de capacitación es aprobado por la más alta jerarquía de la organización y su desarrollo es ejecutado y controlado con la colaboración del área de recursos humanos.

Toda organización certificada ISO 9001-2000, debe cumplir con los requisitos de definición de competencias y evaluación de la eficacia de las acciones planteadas para solventar las desviaciones encontradas en referencia a las competencias definidas. En el caso de las 4 empresas investigadas la metodología con que cuentan para evaluar la eficacia de las acciones varía dependiendo de la organización:

* Empresa sector educativo: Se evalúa la metodología de la acción ejecutada, el cumplimiento del objetivo de la acción y se escoge una muestra de la población que participó en el programa de capacitación, con el fin de verificar que el personal que tomó parte en las acciones definidas, adquirió los conocimientos y / o habilidades necesarias.

- * Empresa sector energía: La jefatura inmediata evalúa si el objetivo de la acción se cumplió para cada uno de los participantes.
- * Empresa sector informática: El Encargado de recursos humanos y el Gerente del área verifican si el objetivo de la acción se cumplió.
- * Empresa Sector plástico: Se evalúa el cumplimiento del objetivo de la acción ejecutada por parte de la jefatura un mes después de completada la acción

No en todas las empresas se cuenta con indicadores para evaluar la eficacia del sistema o metodología de la gestión por competencias, según se detalla:

- * Empresa sector educativo: Se analiza el porcentaje de cursos ejecutados, porcentaje de satisfacción del usuario y porcentaje del personal que aprobó la capacitación,
- * Empresa sector energía: Se cuentan con indicadores que evalúan el porcentaje de rotación del personal y los días requeridos para la reposición del recurso humano.

Empresa sector informática: No se cuenta con indicadores

Empresa sector plástico: Se analiza el porcentaje de cursos impartidos en relación con los programados.

Los encargados de recursos humanos entrevistados consideran que el implementar en su organización el concepto de competencias les permitió obtener los siguientes beneficios:

- * Empresa sector educativo: Facilita el entendimiento por parte del empleado, de que la capacitación es un medio por el cual se adquieren los conocimientos necesarios para desempeñar su labor. Ayuda a solventar las necesidades específicas de cada colaborador, permite tener un conocimiento más certero sobre las necesidades de formación. Permite concienciar a las jefaturas sobre la importancia de definir las necesidades reales de capacitación y formación, que requieren los funcionarios para desempeñar sus labores y permite a la organización hacer un mejor uso de los recursos asignado a las capacitaciones, formaciones y otras acciones.
- * Empresa sector energía: Facilita el cumplimiento por parte de los colaboradores de la organización, de los requisitos definidos para cada puesto. Permite que el proceso de contratación sea eficaz, ya que se definen los requisitos de contratación de acuerdo a las necesidades reales de cada puesto.

* Empresa sector informático: El empleado se ha visto beneficiado, al tener retroalimentación del nivel de cumplimiento, de los requisitos de competencia. El funcionario conoce el criterio de terceros en cuanto a su desempeño. Es un medio por el cual el empleado cuenta con información para mejorar su ejecutoria, si es que su desempeño no es el requerido, o es medio de motivación si su desempeño es el esperado.

* Empresa sector plástico: Ha ordenado el proceso de recursos humanos, conociendo con más certeza las necesidades del personal, en cuanto al cumplimiento de sus competencias.

Por último en todos los casos los encargados de recursos humanos se aseguran de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad, por medio de las auditorías de calidad, que se llevan a cabo periódicamente.

Conclusiones

No todas las empresas entrevistadas cuentan con una metodología que permita determinar la competencia de su personal, proporcionar formación u otras acciones para satisfacer las necesidades de sus funcionarios, evaluar la eficacia de las acciones tomadas y mantener registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia, según lo requiere para las empresas certificadas la INTE ISO 9001-2000.

Las empresas han desarrollado metodologías, que se encuentran en un proceso de desarrollo e implementación, incipiente ya que estas metodologías fueron elaboradas durante el año 2004 y no en todos los casos las han implementado completamente.

Según UNE 66173 IN, 2003 las actividades relativas a los procesos de gestión de las competencias deben gestionarse como un proceso, mediante objetivos de mejora continua, elementos de entrada, resultados, criterios de desempeño y elementos de control. Las empresas han definido sistemáticas para evaluar la competencia de los empleados, pero no han definidos procesos, con el alcance que AENOR requiere en su normativa.

Según UNE 66173IN, 2003 las áreas afectadas de la organización para la definición de competencias deben de detectar las competencias requeridas para responder a las necesidades actuales o futuras necesarias para satisfacer a todas las partes interesadas, las organizaciones entrevistadas detectan los requerimientos para las competencias, solamente para responder a las necesidades actuales de la organización y no a las necesidades futuras, además de que para la definición de competencias requeridas no en todos los casos se ha implementado la sistemática para todos los puestos de la organización.

Según UNE 66173IN, 2003 las organizaciones deben determinar las competencias disponibles a partir de la evaluación de las competencias requeridas, examinar en qué medida las competencias disponibles son adecuadas , definir y aplicar las acciones que permitan reducir las desviaciones comprobadas al realizar la evaluación .En todos los casos en las empresas entrevistadas se cuenta con una sistemática para evaluar la brecha existente entre las competencias requeridas y las competencias con que cuenta cada

colaborador pero no en todos los casos se ha implementado para todos los puestos que realizan labores que afectan la calidad del producto.

Es opinión del autor que esta implementación no se ha logrado en la totalidad de los puestos y referido a todo el personal de las organizaciones, ya que para todas las empresas el tiempo de implementación y de madurez de la sistemática de gestión por competencias ha sido muy poca, ya que una sistemática de este tipo requiere por lo menos un año de madurez y en todos los casos es menor a nueve meses.

Según UNE 66173IN, 2003 las organizaciones deben asegurar que las competencias adquiridas se mantienen en la organización, mediante la medición de indicadores relacionados con: la pérdida de conocimientos y del aprovechamiento de la experiencia, el grado de aprovechamiento de la experiencia, la polivalencia, la capacidad de contratación, la flexibilidad de las organizaciones y el grado de utilización de las competencias adquiridas. En todos los casos las organizaciones no aseguran que las competencias adquiridas se mantienen, ya que no se han definido indicadores que permitan evaluar si las competencias se mantienen, sino que los indicadores definidos están referidos a evaluar la ejecutoria de una función de recurso humano tradicional y no de una función de recursos humanos por competencias.

Uno de los resultados principales de implementar la función de recursos humanos por competencias o implementar un sistema de gestión por competencias, es poder contar con un instrumento que permita evaluar la eficacia de las acciones que en el campo de la formación, capacitación y otras la empresa ejecuta, y poder analizar si la empresa ha mejorado su ejecutoria a raíz de la implementación del sistema de gestión. Uno de los hechos de mayor relevancia, detectado, a juicio de la autora es que en todos los casos se ha desarrollado la sistemática para evaluar la eficacia, pero no se ha implementado en su totalidad, ni se cuenta con resultados que evidencien, si el sistema desarrollado ha permitido hacer un mejor uso de los recursos que la empresa ha invertido en las acciones de formación, capacitación y cualquier otra, tendiente a mejorar las habilidades de los colaboradores, en contraposición con la formación y capacitación tradicional, que responde más a requerimientos no fundamentados de las jefaturas y empleados y no a planes de

capacitación, formación y otras acciones, soportados en un análisis de necesidades reales de competencias. El otro hecho de mayor relevancia según la opinión de la autora es el tiempo de implementación de la sistemática de gestión por competencias , que no ha permitido evidenciar ,los beneficios que un sistema de gestión debe de ofrecer, los cuales se refieren a tener empleados mejor capacitados, con mejor formación y con habilidades más adecuadas según los requisitos definidos para cada puesto, lo que redundaría en contar con personal que realice mejor su labor y que permita producir un bien o prestar un servicio que cumpla plenamente con los requisitos técnicos definidos, y así cumplir la razón de ser de toda organización, **la satisfacción del cliente.**

Bibliografía

AENOR. (2003). *UNE 66173 INÚMERO Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad. Gestión de las competencias*. Madrid-España: AENOR

Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. (2002). *Gestión por Competencias el diccionario*. Argentina: Ediciones Granica.

Buendía, L., Colás, M., Hernández, F. (200). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Cianfrani, A., Tsiakals, J., West, J. (2002). *ISO 9001:2000 comentada*. Madrid-España: AENOR

Chávez, G. y García, Y. (2003). *Manual para el diseño de Sistemas de Calidad basados en competencias laborales*. México: Editorial Panorama

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación* México: Editorial Mc Graw Hill

Hoyle, D. y Thompson, J. (2002). *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos*. Madrid-España: AENOR

<http://www.inteco.or.cr>. INTECO. 2005 enero 11.

INTECO. (2001). *INTE-ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. San José: INTECO

INTECO. (2001). *INTE-ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. San José: INTECO

Méndez, C. (2003). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación* Colombia: Editorial Mc Graw Hill

Moreno, J., Pelayo, Y., Vargas, A. (Octubre-diciembre 2004). *La Gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento*. Revista de Empresa Número 10

ANEXO Número 1

Encuesta

Evaluación de la eficacia de la administración del Recurso Humano por medio de la ISO 9001-2000

Para poder ser competitivas en el mercado las empresas requieren un personal que cuente con la competencia necesaria para poder desarrollar eficaz y eficientemente su labor y así poder satisfacer las necesidades del cliente, la razón principal de ser de toda organización. Con el fin de poder analizar si la implementación del concepto de competencias de la normativa ISO 9001-2000, ha permitido a la empresa mejorar su ejecutoria, se le solicita completar la siguiente encuesta.

1. Cuenta su empresa con una metodología para analizar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto. Detalle.
2. Identifican las competencias requeridas por actividad. Detalle.
3. Identifican las competencias disponibles por puesto. Detalle.
4. Evalúan por puesto y actividad las desviaciones entre competencias requeridas y disponibles. Detalle.
5. Cuentan con una metodología definida para proporcionar formación y otras acciones necesarias para solventar las desviaciones. Detalle.
6. Cuentan con una metodología para evaluar la eficacia de las acciones formativas. Detalle.

7. Cuentan con indicadores para evaluar la eficacia del sistema o metodología de la gestión por competencias. Detalle.

8. Ha mejorado la eficacia de su empresa desde que implemento los requerimientos de la normativa ISO 9001-2000. Detalle

9. Como se aseguran de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. Detalle.

ANEXO Número 2

Empresas certificadas

Por INTECO

Al 11-Enero-2005

Empresa	Certificado Número
Electroplast S.A.	RE-002-01-1997
Resintech S.A.	RE-003-01-1997
Fotolit S. A	RRE-004-01-1997
Plásticos Modernos S.A.	RE-006-01-1997
Coopeldos R.L	Re-001-01-1998
Instituto Nacional de Aprendizaje	RE-003-01-1998
Panasonic de Costa Rica S.A.	RE-004-01-1998
Vidriera Centroamericana S.A.	RE-005-01-1998
Sílice de Costa Rica S.A.	RE-006-01-1998
Laboratorios Zepol S.A.	RE-001-01-1999
CVG. Aluminios Nacionales , S.A.	RE-002-01-1999
Recaquímica S. A.	RE-003-01-1999
Pozuelo S. A:	RE-004-01-1999
Terminales Santamaría	RE-005-01-1999
Casa Provedora Phillips, S. A	RE-007-01-1999
Agrobiotecnología, S.A.	RE-008-01-1999
Corrugados del Guarco S.A.	RE-009-01-1999
Industria Centroamericana de Tapas	RE-001-01-2000
Vidriera Guatemalteca	RE-005-01-2000
Premezclas Industriales S.A.	RE-007-01-2000
Laboratorios Rarpe S.A(Nicaragua)	RE-008-01-2000

Distribuidora Radis, S.A (Nicaragua).	RE-009-01-2000
Coopcaféb (Panamá)	RE-010-01-2000
Laboratorios Stein	RE-011-01-2000
Grupo Bursátil ALDESA	RE-014-01-2000
Corrugadota de Costa Rica,S.A.	RE-015-01-2000
Etiquetas Impresas S.A.	RE-016-01-2000
Estructuras de Concreto S.A.	RE-018-01-2000
Transmerquín S.A.	RE-019-01-2000
MC Logística ,S.A.	RE-020-01-2000
AMANCO, S.A.	RE-022-01-2000
Schneider Centroamérica	RE-023-01-2000
Comedica R.L (El Salvador)	RE-024-01-2000
Fábrica de envases de Hojalata LAYTA,S.A. (Guatemala)	RE-001-03-2001
Corrugados del Atlántico, S.A.	RE-003-02-2001
Grupo Humberto Álvarez, Sucs	RE-004-01-2001
Yanber, S.A.	RE-007-01-2001
Control electrónico, S.A.	RE-009-01-2001
Coopetarrazú R.L.	RE-010-02-2001
Coopepalmares, R.l	RE-011-01-2001
Formulaciones Químicas, S. A.	RE-012-02-2001
Café Brito Coffee Corporation	RE-013-01-2001
Corporación Industrial Tauro	RE-014-01-2001
Holcom Industrial , S.A.	RE-015-02-2001
Sistemas Analíticos, S.A.	RE-017-04-2001
CCL envases Comerciales S.A.	RE-021-04-2001
Roma Prince, S.A.	RE-022-04-2001
Sacos Industriales S.A.	RE-001-03-2002
Mudanzas Mundiales ,S.A.	RE-002-04-2002
BN Valores Puesto de Bolsas, S.A.	RE-003-03-2002

Tapametal de Guatemala, S.A. (Guatemala)	RE-004-04-2002
AMANCO Honduras, S.A. (Honduras)	RE-005-03-2002
AMANCO El Salvador, S.A. (El Salvador)	RE-007-03-2002
Corporación Tecnológica Latinoamericana, S.A.	RE-008-04-2002
AMANCO Guatemala, S.A. (Guatemala)	RE-009-03-2002
COOPONARANJO R.L.	RE-010-01-2002
Terrapez, S.A.	RE-011-01-2002
Grupo Interbolsa, S.A.	RE-012-01-2002
BAbyliss Costa Rica, S.A.	RE-012-03-2002
Sabyla Industrial, S.A.	RE-013-03-2002
Arrocera Costa Rica, S.A.	RE-001-03-2003
Semillas de Arroz, S.A.	RE-002-03-2003
Bticino Costa Rica, S.A.	RE-003-03-2003
Cemex Costa Rica, S.A.	RE-004-03-2003
Tico Electronics, S.A.	RE-005-04-2003
Molinos De Costa Rica, S.A.	RE-006-04-2003
Superintendencia General de Entidades Financieras	RE-001-03-2003
Bayer S.A. División Bayer Cropscience	RE-002-02-2004
BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión ,S.A.	RE-003-02-2004
Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.	RE-004-01-2004
Productos de Espuma, S.A.	RE-005-03-2004
Beneficio Sol Café ,S.A.	RE-001-02-2005

Anexo Número 3

Encargados de Recursos Humanos entrevistados

Empresa	Puesto	Nombre	Sector
Babyliss, Conair	Encargada de Recursos Humanos	Flory López	Plástico
Compañía Nacional de Fuerza y Luz	Jefe Sección Reclutamiento	Ivania Monge García	Energía
Instituto Nacional de Aprendizaje	Encargado del Proceso de Dotación del Recurso Humano	Timoteo Fallas García	Educativo
Instituto Nacional de Aprendizaje	Encargado del proceso de desarrollo de Recursos Humanos	Luis Molina Mora	Educativo
Instituto Nacional de Aprendizaje	Encargada del Programa de Gestión de Calidad	Laura Barrantes Chávez	Educativo
Sistemas Analíticos S.A.	Encargada de Satisfacción al cliente y Recursos Humanos	Vanesa Vega Solís	Informático