



# **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS COMPETENCIAS**

**ISO 9001:2015**

**Ing. Eduardo NIEVES PIAZZA**

Auditor Líder de  
Sistemas de Gestión de la Calidad

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LAS COMPETENCIAS

Las organizaciones desarrollan sus actividades inmersas en un contexto que las condiciona tanto interna como externamente. El contexto afecta la capacidad para cumplir con los objetivos previstos que dichas organizaciones tienen explícitamente definidos a través de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y políticas.

El conocimiento de este contexto, le permite a la organización tener una mayor capacidad para establecer objetivos realistas. El contexto es el ambiente interno y externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

El contexto interno está conformado por los Socios, Accionistas, Alta Dirección, Gerencias, Personas que ocupan los puestos de trabajo, Recursos económicos, **Conocimientos**, Cultura de la organización, etc.

La organización es un sistema abierto que se encuentra contenido en el contexto externo y que, al mantener transacciones con él, le provocan cambios en su interior. Por tanto, vemos que la organización está influenciada y reacciona frente a impulsos que le llegan desde el contexto exterior.

Además del contexto interno y externo, también encontramos un contexto peculiar o particular de la organización que está integrado por **sus** clientes, **sus** proveedores, **sus** competidores, **su** marco legal y reglamentario específico, etc.

Lo mismo nos sucede a nosotros, los seres humanos, como personas que formamos parte de la sociedad que nos contiene. Esa sociedad conformada por otras personas o grupos de personas, condicionan nuestro accionar, ya que no podemos ni debemos invadir los derechos de los demás. Así, nos vestimos de una determinada forma que es acorde al ambiente en que nos movemos, hablamos con una tonada característica de la provincia en que vivimos o nacimos, cursamos estudios que nos llevan a graduarnos en la materia que vocacionalmente hemos elegido, etc., pero todo ello condicionado por los derechos y obligaciones que nos impone la sociedad. Así, por ejemplo, si hemos elegido ser Médicos, necesitamos poseer una matrícula profesional para poder ejercer la medicina y recetar a los pacientes. No podemos hacer lo que se nos ocurra, porque la propia sociedad posee mecanismos de control que lo evitan.

Algo similar acontece con las organizaciones, no pueden actuar en forma aislada de su contexto. El contexto externo está formado por factores de diversos tipos: Legales, Tecnológicos, Competitivos, Mercadológicos, Culturales, Sociales y Económicos.

El contexto es cambiante, es dinámico, y ello exige de la organización una permanente adaptación a los nuevos escenarios, para poder permanecer viva a lo

largo del tiempo. Estos cambios en el contexto externo, sin duda traen aparejados cambios en el contexto interno.

Como ejemplo, podríamos considerar la situación de una organización que percibe una oportunidad de comenzar la expansión de sus negocios en Brasil. Esto implica que se deban redefinir los Perfiles de Puestos del área Comercial, apareciendo ahora la necesidad de vendedores que conozcan y manejen el idioma portugués y la cultura comercial de ese nuevo mercado. Ante este nuevo contexto, la organización debe agregar a sus **Conocimientos** dos aspectos importantes: el del idioma y el de un mercado con características marcadamente diferentes en su forma de comercializar. La organización deberá evaluar si decide capacitar a su actual equipo comercial o comprar esos conocimientos en el mercado local o en el brasilero. Lo que sí queda claro es que la organización está requiriendo personal con **Competencias** diferentes a las que actualmente posee su equipo comercial.

Vemos entonces, que existe un vínculo muy sólido e indisoluble entre el Contexto, el **Conocimiento** y las **Competencias**, pero por primera vez el Conocimiento se trata de manera explícita en la actual edición 2015 de ISO 9001. En el pasado, la ISO 9001 abordaba el Conocimiento parcialmente incluyendo requisitos sobre documentación.

Sin embargo, el conocimiento tácito o compartido, o el conocimiento de la experiencia, no fue abordado explícitamente hasta ahora. Para esos tipos de conocimiento, el control de documentos no es suficiente para tornarlo disponible y utilizable.

Veamos ahora la matriz de la Gestión del Conocimiento y las Competencias.

En uno de los ejes aparecen los tres niveles (Información, Conocimientos y Competencias) y en el otro encontramos los tres pasos que se encuentran detallados en el apartado 7.1.6 de la norma ISO 9001:2015. En la intersección de cada nivel con cada paso encontraremos la pregunta clave que debemos formularnos.

|                     | <b>Determinar conocimientos necesarios</b>                                    | <b>Poner a disposición</b>                                   | <b>Utiliza y comparte</b>                                     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>INFORMACIÓN</b>  | ¿Dónde encuentro la información necesaria?                                    | ¿Qué usuario debe tener acceso a qué información?            | ¿Cómo puedo compartir información actual?                     |
| <b>CONOCIMIENTO</b> | ¿Quién es responsable por el desarrollo de un tema?                           | ¿Cómo disponemos del conocimiento dentro de la organización? | ¿Cómo puedo compartir experiencias /conocimientos?            |
| <b>COMPETENCIAS</b> | ¿Quién es capaz de asimilar y poner en práctica los conocimientos necesarios? | ¿Cómo puedo disponer de las competencias de otros?           | ¿Cómo puedo adquirir y compartir las competencias necesarias? |

## 1- GESTION DEL CONOCIMIENTO <sup>1</sup>

El Conocimiento es un recurso necesario para que la organización pueda operar los procesos de su Sistema de Gestión de la Calidad y para garantizar la conformidad de los productos y servicios.

La Gestión del Conocimiento permite a los individuos y organizaciones, crear, compartir y aplicar el conocimiento en forma sistemática para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos.

Además, la Gestión del Conocimiento contribuye a mantener y aumentar la eficiencia y la eficacia de las operaciones, así como, la innovación, desarrollando organizaciones inteligentes.

Pero veamos algunas definiciones que nos ayudarán a la mejor comprensión de lo que la norma ISO 9001:2015 expresa en los apartados 7.1.6 y 7.2.

**Cultura o Protocolo de la Organización:** conjunto de reglas o costumbres que rigen en la empresa, con la finalidad de perfeccionar las facultades intelectuales, los buenos usos, el respeto, la urbanidad y el trato.

<sup>1</sup> Algunos conceptos fueron traducidos y adaptados por el autor de la presente utilizando como fuente la "Auditing Practices Group Guidance on: Organizational Knowledge" de ISO

**Formación:** actividad de enseñar los conocimientos generales y específicos que una persona necesita para desarrollar sus funciones y responsabilidades en un determinado puesto de trabajo.

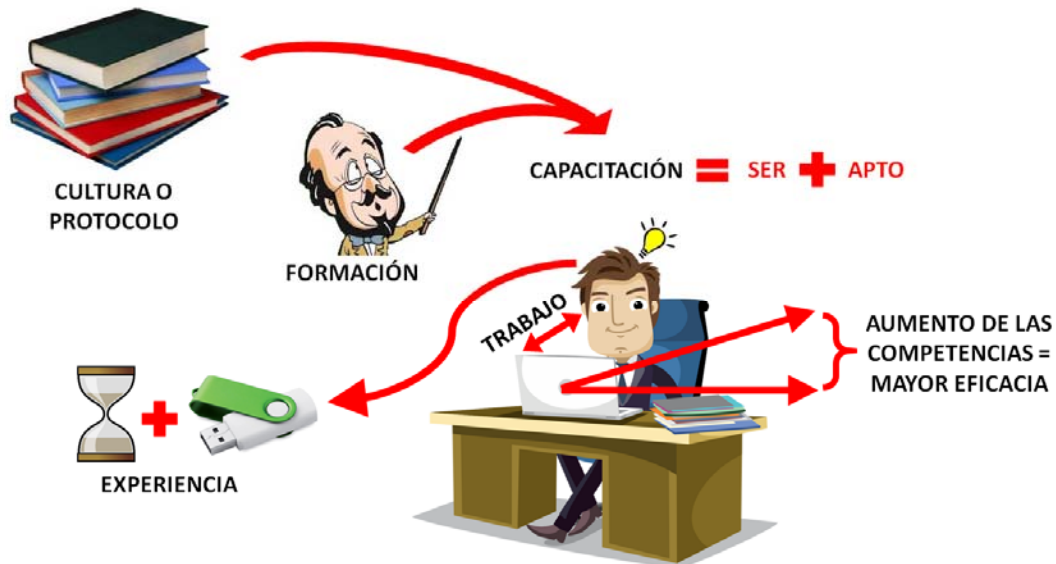
**Capacitación:** hacer al personal apto para desarrollar una tarea o actividad específicas.

**Competencia:** capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos.

**Experiencia:** conocimiento adquirido por la práctica desarrollada en la actividad.

**Actitud:** predisposición hacia el trabajo y las relaciones interpersonales.

**Aptitud:** conocimientos teóricos y prácticos para la tarea.



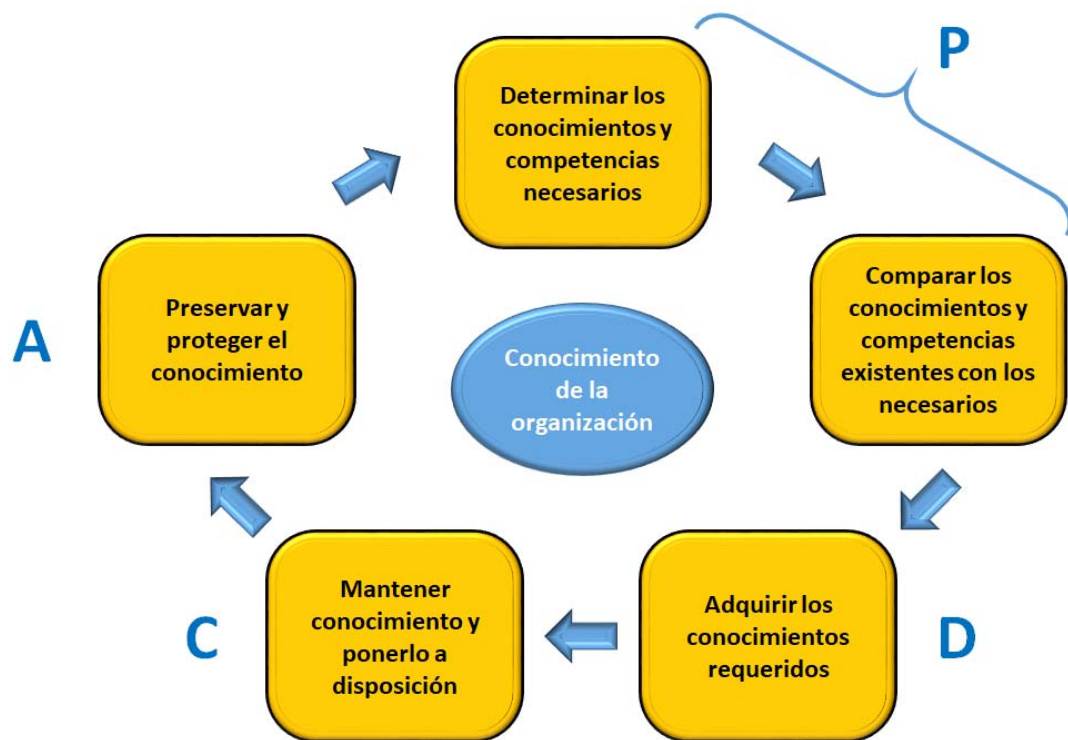
El conocimiento específico de la organización, proviene de su experiencia colectiva y de la experiencia individual de las personas que la conforman. De manera explícita o implícita, este conocimiento se utiliza o se puede utilizar para alcanzar los objetivos de la organización.

Los conocimientos de la organización en las personas que la componen, deben ser registrados como información documentada. Además, la organización posee información documentada sobre sus procesos en forma de procedimientos e instructivos de trabajo, especificaciones de productos y servicios, conocimiento de las tecnologías y de infraestructura relevantes, en su SGC.

También la organización debe determinar y poner a disposición de las personas pertinentes los conocimientos necesarios en situaciones cambiantes y para nuevos productos y servicios.

Esta información documentada es un medio para que los conocimientos estén apropiadamente asignados a través de listas de distribución y otros medios, utilizados para tener actualizado al personal.

Como veremos seguidamente, la Gestión del Conocimiento tiene un enfoque PDCA (Ciclo de Deming), a través del cual las organizaciones van desde un punto de partida y luego pasan a desarrollar y mejorar sus prácticas.



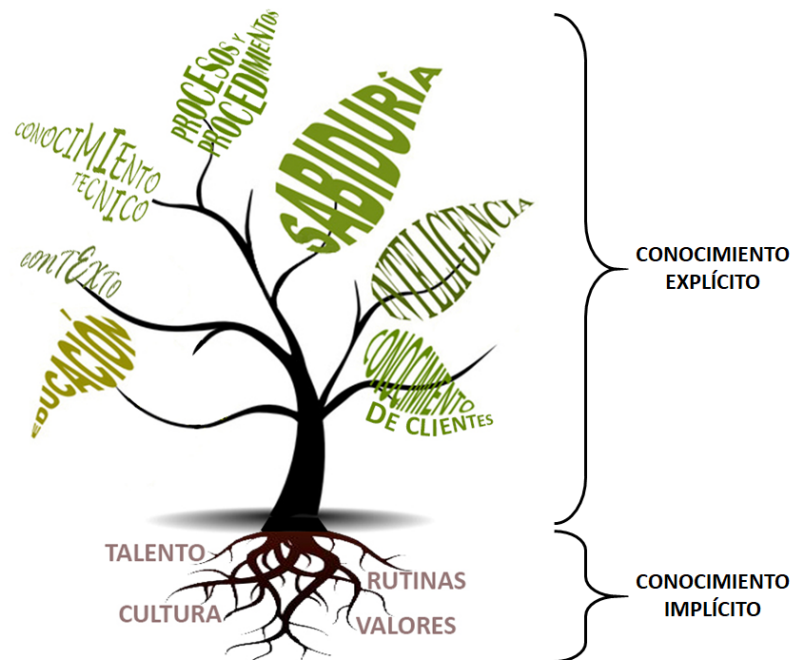
Muchas organizaciones ya han iniciado enfoques sistemáticos para la gestión de los conocimientos y tienen enfoques maduros, mientras que otras van a dar los primeros pasos o simplemente están comenzando a considerar esta cuestión.

Se debe tener en cuenta que las necesidades de conocimiento y la gestión del conocimiento varían considerablemente según el contexto de la organización, el sector en el que opera, la competitividad de sus mercados, etc. Mientras que algunas organizaciones operan en las llamadas fronteras del conocimiento, donde están en competencia por el conocimiento con otras organizaciones, otros operan en entornos relativamente estables.

Por último, se debe tener en cuenta que el conocimiento necesario para operar procesos y lograr la conformidad de productos y servicios, incluye los conocimientos relacionados con la gestión de calidad y actividades de calidad.

Existe un fuerte vínculo entre el conocimiento organizacional y la competencia de las personas, siendo esta última la capacidad de aplicar el conocimiento, es por ello que, en cada área de la organización, se deben confeccionar matrices que permitan saber cuáles son las personas que poseen las competencias necesarias para realizar cada una de las tareas.

Las organizaciones poseen un conocimiento explícito (constituido por el contexto, los clientes, el soporte técnico, los procesos y sus procedimientos) y uno implícito (en el que se encuentran la cultura, los valores, los talentos, las rutinas)

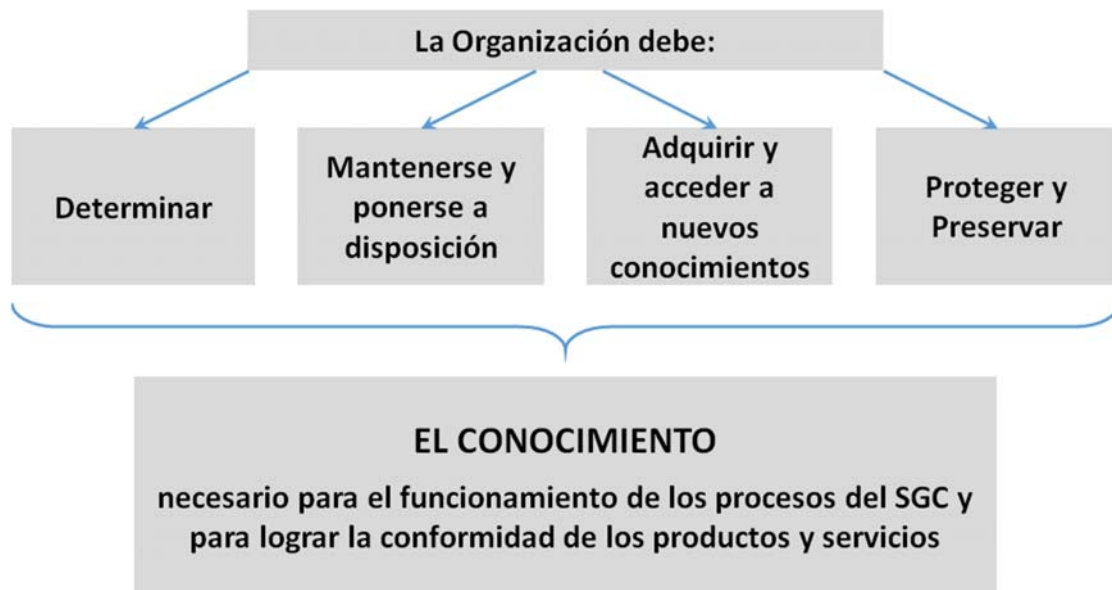


La organización también debe considerar fuentes internas y externas para obtener conocimiento, tales como:

- El aprendizaje sobre experiencias ya vividas, hayan sido exitosas o fallidas;
- Benchmarking sobre competidores;
- Recopilación del conocimiento de clientes y proveedores;

- La transferencia ordenada del conocimiento (tácito y explícito) que existe dentro de las estructuras, p.ej.: Mediante tutorías, planificación de la sucesión, etc.;
- Actualización de los conocimientos organizacionales necesarios basados en el resultado de mejoras.
- Conocimiento proveniente de conferencias, asistencia a ferias, seminarios, u otros eventos externos, de los que se guarda informes elaborados por la persona que concurre.
- Biblioteca de normas nacionales e internacionales, como base para la certificación de sus productos y/o servicios.
- Compartir el conocimiento organizacional con las partes interesadas pertinentes para asegurar la sostenibilidad de la organización.

Los requisitos para el conocimiento de la organización en el contexto de un SGC pueden resumirse en el siguiente cuadro:



## 2- GESTION DE LAS COMPETENCIAS <sup>2</sup>

Respecto a las Competencias la ISO 9000:2015 dice que un SGC es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la Alta Dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias.

Dentro de sus requisitos, la ISO 9001, habla de la "competencia de las personas que trabajan bajo el control de la organización, independientemente de su situación laboral". Esto significa que el tema de las competencias atañe no solo a las personas que se encuentran trabajando en relación de dependencia, sino también a los contratados y al personal temporario. Los requisitos se encuentran generalmente como parte de los procesos del SGC y no de forma aislada. Sin embargo, algunas organizaciones tienen procesos independientes de recursos humanos, donde se puede encontrar la mayor parte de la información necesaria para cumplir los requisitos del apartado 7.2.

La organización debe identificar las actividades típicas realizadas para asegurar la competencia de sus personas y para evaluar la efectividad de las acciones tomadas para satisfacer esas necesidades de competencia.

Para satisfacer los requisitos de competencia y eficacia de la formación de ISO 9001, una organización normalmente tendrá que hacer varias cosas:

- Determinar qué competencias son requeridas por las personas que realizan trabajos que afectan la calidad.
- Determinar qué personas que ya realizan el trabajo tienen las competencias requeridas.
- Decidir si se requieren competencias adicionales.
- Decidir cómo se pueden obtener estas competencias adicionales: formación de personas (externa o interna), formación teórica o práctica, contratación de nuevas personas competentes, asignación de personal competente existente a diferentes trabajos.
- Capacitar, contratar o reasignar personas.
- Revisar la eficacia de las medidas adoptadas para satisfacer las necesidades de competencia y garantizar que se hayan alcanzado las competencias necesarias.

---

<sup>2</sup> Algunos conceptos fueron traducidos y adaptados por el autor de la presente utilizando como fuente la "Auditing Practices Group Guidance on: Competence" de ISO

- Revisar periódicamente las competencias de las personas.

Durante el proceso, se requiere que la organización retenga información documentada apropiada (por ejemplo, registros) de formación, capacitación, habilidades y experiencia. Sin embargo, ISO 9001 no especifica cómo se establece el proceso o la naturaleza exacta de los registros necesarios.

Veamos ahora las etapas que deben conformar el proceso de formación o capacitación que permite a las personas de la organización adquirir las competencias necesarias para desarrollar sus actividades dentro del SGC.

## **2.1- FORMACIÓN DEL PERSONAL**

La formación del personal es un factor importante para poder asegurar que las actividades se realizan con eficacia, eficiencia y en el nivel de calidad planificado.

La formación se orienta con alguna de las siguientes finalidades:

- **Formación Técnica:** relacionada con los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para desarrollar las actividades asignadas al personal, que permitan mejorar su aptitud para satisfacer los requisitos establecidos.
- **Formación Humanística:** vinculada con la educación adecuada del personal, para el mejoramiento de las relaciones, el respeto, los valores y la atención de clientes y proveedores.
- **Formación por Nuevos Proyectos:** necesaria por la actualización y desarrollo de nuevos métodos de trabajo, sistemas, medios, equipamientos y tecnologías.

Para poder definir un Plan de Formación es necesario contar con dos documentos que analizaremos a continuación, el Perfil del Puesto y el Perfil de la Persona.

### **a) PERFIL DEL PUESTO**

Una organización necesita identificar qué competencias son requeridas por las personas que realizan el trabajo que afecta la calidad.

Para definir los Perfiles del Puesto de una organización se debe utilizar como base el organigrama de la misma. Los Perfiles del Puesto sirven, entre otras cosas, para realizar la búsqueda de las personas que van a cubrirlo. Esa búsqueda puede ser interna o externa a la organización, según la política de Recursos Humanos empleada por la misma.

Los Perfiles del Puesto deben ser desarrollados para el 100% de los puestos de la organización, aunque en la actualidad la mayoría se encuentren ocupados y no se haya pensado en realizar cambios.

Existen dos niveles de requisitos al momento de definir un Perfil de Puesto, aquellos que son necesarios y los que son recomendables. Con el paso del tiempo suele ocurrir que algunos de los requisitos recomendables pasarán a ser necesarios y se irán incorporando nuevos requisitos recomendables.

Otro problema con el que nos encontramos cuando se definen todos los Perfiles del Puesto de una organización en forma simultánea, es que se incluyen requisitos necesarios idénticos para puestos diametralmente opuestos.

Un error muy común es definir los Perfiles del Puesto por el perfil que posee el ocupante que en ese momento cubre el mismo. Es cierto que por la experiencia que muchas personas poseen en el desarrollo de una determinada función, tal vez adquirida con el paso de los años, no requieren de una educación formal previa. Ello se salva haciendo mención de este hecho en el Perfil de la Persona (que veremos más adelante).

Debe existir un enfoque sistemático para identificar estas competencias y verificar que el mismo es efectivo. El resultado del proceso puede ser una lista, un registro, una base de datos, un plan de recursos humanos, un plan de desarrollo de competencias, un proyecto, etc.

La Alta Dirección debe entender la importancia de identificar las competencias requeridas.

También es necesario revisar las competencias cuando se esté considerando una nueva oferta de producto o de servicio, dado que dicha incorporación puede traer aparejada la implementación de nuevas tecnologías para las cuales se requiere tener conocimientos específicos. Los requisitos de competencia pueden incluirse en los documentos de un contrato cuando las actividades de los subcontratistas pueden tener un impacto en los procesos y/o características de la calidad del producto.

Es importante recalcar que, al momento de realizar la búsqueda de un candidato para cubrir una vacante, la Alta Dirección de la organización garantice la imparcialidad de dicho proceso con el uso del instrumento Perfil del Puesto.

En el formulario **Perfil del Puesto** se define y/o actualiza la siguiente información:

- Las actividades principales asignadas a dicho puesto
- Aquellas que requieren la calificación del personal
- La evaluación a realizar para ingresar al puesto
- La capacitación inicial en el puesto
- La formación y experiencia requeridas

Veamos un ejemplo del formato **Perfil del Puesto**:

|                                                      |                      |                             |                      |                               |                      |
|------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|
|                                                      |                      | <b>PERFIL DEL PUESTO</b>    |                      | Referencia                    |                      |
|                                                      |                      |                             |                      | ISO 9001:2015<br>Apartado 7.2 |                      |
| Area de actividad                                    |                      |                             |                      | Fecha de actualización        |                      |
| Denominación del Puesto                              |                      | Objetivo General del Puesto |                      |                               |                      |
| Puesto al que Reporta                                |                      |                             |                      |                               |                      |
| Puesto/s que le Reporta/n                            |                      |                             |                      |                               |                      |
| <b>Funciones Principales</b>                         |                      |                             |                      |                               |                      |
| 1                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 2                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 3                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 4                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 5                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 6                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| <b>Requisitos necesarios para ocupar el Puesto</b>   |                      |                             |                      |                               |                      |
| 1                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 2                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 3                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 4                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| <b>Inducción necesaria antes de ocupar el Puesto</b> |                      |                             |                      |                               |                      |
| 1                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 2                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 3                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| 4                                                    |                      |                             |                      |                               |                      |
| <b>Indicadores asociados</b>                         |                      |                             |                      |                               |                      |
|                                                      |                      |                             |                      |                               |                      |
| Educación formal                                     |                      | Primaria                    | <input type="text"/> | Secundaria                    | <input type="text"/> |
|                                                      |                      |                             |                      | Universitaria                 | <input type="text"/> |
| Especialización                                      |                      |                             |                      | Idiomas                       |                      |
| Experiencia previa                                   |                      | Si                          | <input type="text"/> | No                            | <input type="text"/> |
|                                                      |                      |                             |                      | Años de experiencia           | <input type="text"/> |
| Lugar de residencia                                  |                      |                             | Estado civil         |                               |                      |
|                                                      |                      |                             | Sexo                 |                               | Edad                 |
|                                                      |                      |                             |                      |                               |                      |
| Realizado por                                        | <input type="text"/> |                             | Aprobado por         | <input type="text"/>          |                      |

## **b) PERFIL DE LA PERSONA**

¿Hay personas competentes asignadas a las correspondientes actividades de puestos de trabajo necesarias para controlar las características de calidad de sus procesos y productos y/o servicios?

La organización deberá contar con alguna forma de proceso de evaluación para asegurar que las competencias son las apropiadas para las actividades de ella y que las personas seleccionadas como competentes demuestran estas competencias. Además, el proceso debe asegurar que se está actuando sobre cualquier deficiencia y se mide la efectividad de las personas. Las actividades que afectan la calidad deben ser realizadas por personas seleccionadas como competentes. Se debe poner mayor énfasis en aquellos procesos, actividades, tareas y productos donde la intervención humana puede tener el mayor impacto. Existe un gran número de documentos que se encuentran relacionados con las competencias del personal y evidencian si esas personas están necesitando algún tipo de formación adicional, por ejemplo: los Instructivos de Trabajo, las actividades de Inspección, las actividades de supervisión, los registros de revisiones de la dirección, la definición de autoridades y responsabilidades, los registros de no conformidad, los informes de auditoría, las reclamaciones de los clientes, los registros de validación de procesos, etc.

En el formulario **Perfil de la Persona** se registra, además de los datos personales, los estudios realizados y la experiencia laboral, los resultados de la evaluación requerida en el Perfil del Puesto y la formación técnica específica recibida en la organización o fuera de ella. También se registran allí los distintos requerimientos de entes Municipales, Provinciales y/o Nacionales, sobre la formación en aspectos de seguridad industrial que recibe el personal.

La gestión del Legajo del Personal debe incluir el formulario **Perfil de la Persona**, para poder tomar la determinación de si una persona puede ocupar un cargo o puesto de trabajo dentro de la organización.

Veamos un ejemplo del formato **Perfil de la Persona**:

|                                                     |              |                             |        |             |  |
|-----------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|--------|-------------|--|
| Referencia<br>ISO 9001:2015<br>Apartado 7.2         |              | <b>PERFIL DE LA PERSONA</b> |        | FOTO        |  |
| LEGAJO N°                                           |              | FECHA DE INGRESO            |        | ___/___/___ |  |
| <b>DATOS PERSONALES</b>                             |              |                             |        |             |  |
| APELLIDO Y NOMBRE                                   |              | DNI                         |        |             |  |
| FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO                         |              | TELÉFONO                    |        |             |  |
| DOMICILIO                                           |              | EMAIL                       |        |             |  |
| <b>FORMACIÓN Y ESTUDIOS</b>                         |              |                             |        |             |  |
| PRIMARIO                                            |              | SECUNDARIO                  |        | TERCIARIO   |  |
| UNIVERSITARIO                                       |              |                             |        |             |  |
| OBSERVACIONES                                       |              |                             |        |             |  |
| ESPECIALIDAD                                        |              |                             |        |             |  |
| IDIOMAS Y NIVEL ALCANZADO                           |              |                             |        |             |  |
| CURSOS RELEVANTES                                   |              |                             |        |             |  |
| <b>EXPERIENCIA LABORAL</b>                          |              |                             |        |             |  |
| DESDE                                               | HASTA        | EMPRESA                     | PUESTO | CONTACTO    |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |
| <b>CAPACITACIÓN INICIAL SEGÚN PERFIL DEL PUESTO</b> |              |                             |        |             |  |
| FECHA                                               | RESPONSABLE  | TEMA                        |        |             |  |
|                                                     | CAPACITACIÓN |                             |        |             |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |
| <b>OBSERVACIONES</b>                                |              |                             |        |             |  |
|                                                     |              |                             |        |             |  |

## 2.2- PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

La manera de planificar la formación del personal de una organización es a través de la determinación de las necesidades que surgen del análisis comparativo entre el Perfil del Puesto y el Perfil de la Persona, y es el denominado Plan de Formación. Gráficamente lo veríamos de la siguiente manera:



En el ejemplo que vimos al principio, el **Plan de Formación** va a estar indicando la necesidad de que los vendedores de la organización aprendan el idioma portugués y adquieran los conocimientos necesarios sobre la forma de

comercializar el producto o servicio en el nuevo mercado (canales de distribución, formas de pago, de entrega, etc.). En el caso que la organización vea inviable que sus vendedores adquieran las competencias necesarias por la causa que fuere, deberá tomar la decisión de recurrir a la búsqueda de personas que posean dichas competencias en el mercado local o directamente en el brasileño.

### **2.3- PLAN DE FORMACIÓN**

El plan de formación debe incluir, además de las actividades, un objetivo que se debe alcanzar para cada una de ellas. Esta será la forma en que se pueda llegar a verificar la eficacia.

Para la realización del plan de formación, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

**a)** Periodo que abarca: normalmente será de un año, salvo el caso de algunas organizaciones que estén sometidas a continuos cambios por su modalidad de trabajo.

**b)** Se debe adecuar a las pautas presupuestarias de la organización.

**c)** Se indica, respecto de la formación:

- Tema o curso en el que consiste la capacitación
- Mes previsto en que se realizará la capacitación
- Cantidad prevista de participantes
- Cantidad de horas programadas para cada curso
- Características del capacitador: personal interno de la organización o contratado (externo).

**d)** El Responsable de cada Área debe establecer, según sus necesidades, el grado de prioridad de los cursos propuestos al momento de realizar la planificación.

El Plan Anual de Formación puede ajustarse adecuadamente a lo largo del período de ejecución, según las diversas circunstancias que se presenten y las variaciones de las condiciones previstas, que pueden llevar a dejar sin efecto algunas actividades o incorporar otras no programadas.

La versión inicial del Plan de Formación, sirve como referencia para establecer los

valores programados de los objetivos fijados, con su correspondiente indicador asociado.

## **2.4- SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE CAPACITADORES INTERNOS**

Con el fin de lograr una mejor comunicación, compromiso, participación y motivación, siempre es aconsejable que Recursos Humanos, con la participación de los Jefes de cada Sector, seleccione posibles Capacitadores Internos para cada curso a realizar.

Es conveniente que el personal elegido, participe en cursos sobre metodologías de enseñanza y en los temas a desarrollar, con evaluación de resultados de la formación.

En caso de no disponerse de personal en la Empresa o no alcanzar en la evaluación resultados satisfactorios, Recursos Humanos seleccionará Capacitadores Externos.

## **2.5- REALIZACION DE LA FORMACIÓN**

De considerarlo necesario, la organización puede solicitar al Instructor una presentación resumida de la actividad de formación, a efectos de una mejor evaluación de su alcance y contenido por el Área de Recursos Humanos y/o del Sector solicitante.

Si está previsto como parte de la actividad tomar a cada participante una evaluación de los conocimientos adquiridos, se debe definir su alcance con el Instructor respectivo.

El Área de Recursos Humanos debe asegurarse que se mantengan actualizados en el Perfil de la Persona los registros correspondientes a la formación realizada.

Para las actividades de formación realizadas externamente, es conveniente archivar en el legajo del participante una copia del certificado emitido por la entidad correspondiente como registro de dicha actividad.

En general, Recursos Humanos verifica que las actividades previstas en el Plan de Formación se realicen de acuerdo al programa aprobado.

Un ejemplo de registro de las capacitaciones impartidas se visualiza a continuación, en donde se aprecia que la última columna de la derecha

corresponde a la calificación que debe realizar el instructor sobre la comprensión de los participantes del curso en cuestión.

| CONTROL Y EVALUACION DEL ASISTENTE                                                                               |              |                           |  |          |       |                                          |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|--|----------|-------|------------------------------------------|--|
| Actividad:                                                                                                       |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| Instructor: <span style="float: right;">Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/></span> |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| Institución (si es externo):                                                                                     |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| Nº reuniones previstas:                                                                                          |              | Fechas:                   |  | Horario: |       | Total hs:                                |  |
| Apellido y Nombres                                                                                               | Nº de Legajo | Firma Asistencia (fechas) |  |          |       | Evaluación por el instructor (de 1 a 10) |  |
| 1                                                                                                                |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 3                                                                                                                |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 4                                                                                                                |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 5                                                                                                                |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 6                                                                                                                |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 7                                                                                                                |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 8                                                                                                                |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 9                                                                                                                |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 10                                                                                                               |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 11                                                                                                               |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 12                                                                                                               |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 13                                                                                                               |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 14                                                                                                               |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 15                                                                                                               |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 16                                                                                                               |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 17                                                                                                               |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| 18                                                                                                               |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| Observaciones:                                                                                                   |              |                           |  |          |       |                                          |  |
|                                                                                                                  |              |                           |  |          |       |                                          |  |
|                                                                                                                  |              |                           |  |          |       |                                          |  |
|                                                                                                                  |              |                           |  |          |       |                                          |  |
|                                                                                                                  |              |                           |  |          |       |                                          |  |
| Firma Instructor                                                                                                 |              | Aclaración de firma       |  |          | Fecha |                                          |  |

## 2.6- EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE SOBRE LA FORMACIÓN

Tiene por finalidad determinar la opinión del participante relativa a la actividad de formación, registrando su evaluación respecto a temas tales como:

- El contenido de la presentación.
- El nivel didáctico del expositor del curso y de la documentación recibida.
- Recursos Utilizados (aula, películas, diapositivas de Power Point, paneles).
- Calidad del material presentado y entregado.
- Si se cumplió con el temario previamente establecido.

Es importante conocer la opinión del participante de un curso para poder realizar las acciones que tienden al mejoramiento del mismo. En base a dichas opiniones se podrá saber si el instructor ha conseguido hacer una adecuada transferencia de los conocimientos previstos. Seguidamente incluimos un ejemplo del registro que se podría utilizar para esta finalidad. En el mismo hemos remarcado en rojo la parte correspondiente a la evaluación que debe realizar el participante de la capacitación.

| EVALUACIÓN DEL CURSO Y EFICACIA DE LA FORMACIÓN                                   |                 |                                   |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ACTIVIDAD:                                                                        |                 |                                   |                                   |
| INSTRUCTOR:                                                                       |                 | Interno: <input type="checkbox"/> | Externo: <input type="checkbox"/> |
| INSTITUCIÓN:                                                                      |                 | Fecha de Realización:             |                                   |
| PARTICIPANTE                                                                      |                 | Area / Sector:                    |                                   |
| 1- OPINION DEL PARTICIPANTE                                                       |                 | PUNTAJE (1 a 10)                  |                                   |
| Cumplimiento de los objetivos de la clase                                         |                 |                                   |                                   |
| Desempeño del instructor                                                          |                 |                                   |                                   |
| Administración del tiempo durante la clase                                        |                 |                                   |                                   |
| Aplicación del aprendizaje adquirido                                              |                 |                                   |                                   |
| Oportunidad de aporte del participante                                            |                 |                                   |                                   |
| Material utilizado por el instructor (ppoint, talleres, prácticos, etc.)          |                 |                                   |                                   |
| Material de apoyo didáctico (diseño, visual, calidad impresión, etc.)             |                 |                                   |                                   |
| Ambientación                                                                      |                 |                                   |                                   |
| Promedio                                                                          |                 |                                   |                                   |
| Notas: Excelente 10, Distinguido 9/8, Bueno 7/6, Regular 5/4, Mal: 3/2/1          |                 |                                   |                                   |
| FIRMA:                                                                            | ACLARACIÓN:     | FECHA:                            |                                   |
| Temas expuestos que se pueden aplicar al Puesto de Trabajo, Sector u Organización |                 |                                   |                                   |
| Descripción                                                                       |                 | Plazo Previsto                    |                                   |
| 1-                                                                                |                 |                                   |                                   |
| 2-                                                                                |                 |                                   |                                   |
| 3-                                                                                |                 |                                   |                                   |
| 3- EFICACIA DE LA FORMACIÓN (Evaluación a realizar por el superior inmediato)     |                 |                                   |                                   |
| Grado de aplicación de cada tema seleccionado en el punto 2                       |                 |                                   |                                   |
| Tema                                                                              | % de aplicación | Fecha                             |                                   |
| 1-                                                                                |                 |                                   |                                   |
| 2-                                                                                |                 |                                   |                                   |
| 3-                                                                                |                 |                                   |                                   |
| COMENTARIOS                                                                       |                 |                                   |                                   |
|                                                                                   |                 |                                   |                                   |
|                                                                                   |                 |                                   |                                   |
|                                                                                   |                 |                                   |                                   |
|                                                                                   |                 |                                   |                                   |
| Firma del Jefe                                                                    | Aclaración      | Fecha                             |                                   |

## 2.7- LA EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La organización debe evaluar la efectividad de las acciones emprendidas para satisfacer las necesidades de competencia y asegurar que se han logrado las mismas.

Recordemos lo que ya hemos dicho con anterioridad, para poder verificar la eficacia de la formación el plan debe incluir las actividades y el objetivo que se debe alcanzar en cada una de ellas.

La organización puede utilizar una serie de técnicas, incluyendo juegos de rol, revisión por pares, observación, revisiones de los registros de capacitación y empleo y/o entrevistas (ver ISO 19011, Tabla 2, para más ejemplos). La adecuación de un método de evaluación particular dependerá de muchos factores. Por ejemplo, los registros de capacitación pueden utilizarse para verificar que un curso de capacitación se ha completado con éxito (pero hay que tener en cuenta que esto por sí solo no nos permite saber si el participante del curso es competente). La organización debe demostrar el logro de la competencia de sus personas a través de una combinación de educación, entrenamiento y/o experiencia laboral.

Resumiendo, la eficacia de la formación es la medida o relación en que los conocimientos impartidos en el curso de formación se aplican efectivamente en la realización de las actividades del Puesto de Trabajo.

El Jefe del Sector en el que se desempeña el participante define, conjuntamente con él, los temas que son factibles aplicar y realiza la planificación correspondiente.

Periódicamente, según lo establecido en la planificación, el Jefe de Sector debe verificar el grado de aplicación efectiva en el Puesto de Trabajo de la actividad seleccionada y de los resultados obtenidos. Estos resultados deben ser registrados y para ello utilizamos, por ejemplo, la parte inferior del formulario **Calificación de la Actividad**, que vimos anteriormente.

En nuestro ejemplo, el Gerente Comercial, debe evaluar cómo se manejan los vendedores en el mercado brasileño con el idioma y como están aplicando los conocimientos adquiridos sobre las diferentes formas de comercialización en dicho mercado.

Recordemos que en el Plan de Formación podrán existir cursos que no guarden una relación directa con las tareas del capacitado y que se dicten sólo a modo de inducción básica. (Informativos)

En estos casos no se requerirá realizar una evaluación de la eficacia de la formación.

| EVALUACIÓN DEL CURSO Y EFICACIA DE LA FORMACIÓN                                      |                 |                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|
| ACTIVIDAD:                                                                           |                 |                                                                     |
| INSTRUCTOR:                                                                          |                 | Interno: <input type="checkbox"/> Externo: <input type="checkbox"/> |
| INSTITUCIÓN:                                                                         |                 | Fecha de Realización:                                               |
| PARTICIPANTE                                                                         | Area / Sector:  |                                                                     |
| <b>1- OPINION DEL PARTICIPANTE</b>                                                   |                 | <b>PUNTAJE (1 a 10)</b>                                             |
| Cumplimiento de los objetivos de la clase                                            |                 |                                                                     |
| Desempeño del instructor                                                             |                 |                                                                     |
| Administración del tiempo durante la clase                                           |                 |                                                                     |
| Aplicación del aprendizaje adquirido                                                 |                 |                                                                     |
| Oportunidad de aporte del participante                                               |                 |                                                                     |
| Material utilizado por el instructor (ppoint, talleres, prácticos, etc.)             |                 |                                                                     |
| Material de apoyo didáctico (diseño, visual, calidad impresión, etc.)                |                 |                                                                     |
| Ambientación                                                                         |                 |                                                                     |
| Promedio                                                                             |                 |                                                                     |
| Notas: Excelente 10, Distinguido 9/8, Bueno 7/6, Regular 5/4, Mal: 3/2/1             |                 |                                                                     |
| FIRMA:                                                                               | ACLARACIÓN:     | FECHA:                                                              |
| <b>2- APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE FORMACIÓN</b>                                    |                 |                                                                     |
| Temas expuestos que se pueden aplicar al Puesto de Trabajo, Sector u Organización    |                 |                                                                     |
| Descripción                                                                          |                 | Plazo Previsto                                                      |
| 1-                                                                                   |                 |                                                                     |
| 2-                                                                                   |                 |                                                                     |
| 3-                                                                                   |                 |                                                                     |
| <b>3- EFICACIA DE LA FORMACIÓN (Evaluación a realizar por el superior inmediato)</b> |                 |                                                                     |
| Grado de aplicación de cada tema seleccionado en el punto 2                          |                 |                                                                     |
| Tema                                                                                 | % de aplicación | Fecha                                                               |
| 1-                                                                                   |                 |                                                                     |
| 2-                                                                                   |                 |                                                                     |
| 3-                                                                                   |                 |                                                                     |
| <b>COMENTARIOS</b>                                                                   |                 |                                                                     |
|                                                                                      |                 |                                                                     |
|                                                                                      |                 |                                                                     |
|                                                                                      |                 |                                                                     |
|                                                                                      |                 |                                                                     |
| Firma del Jefe                                                                       | Aclaración      | Fecha                                                               |

## 2.8- MANTENIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS

La organización debe implementar algún tipo de monitoreo para realizar el mantenimiento de las competencias. La manera de hacerlo incluye un proceso de desarrollo profesional continuo (como el descrito en la ISO 19011), evaluaciones regulares de las personas y su desempeño, o la auditoría regular del producto/proceso para el cual los individuos o grupos de individuos se encuentran capacitados y son responsables. Los cambios continuos en los requisitos de competencia pueden indicar que una organización es proactiva en el mantenimiento de los niveles de rendimiento de las personas. Como resultado de todo lo expresado, la organización debería contar con una Matriz de Competencias, en la cual se visualice que personas poseen las competencias necesarias para realizar cada una de las tareas de un Sector.

Un ejemplo podría ser el de un laboratorio en el que se realizan cinco tipos de ensayo y hay tres laboratoristas. El “5” significa que esa persona posee las máximas competencias para desarrollar ese ensayo, “3” está a medio camino y “1” recién ha iniciado su capacitación. La Matriz correspondiente a este ejemplo sería la siguiente:

|       | Relevamiento dimensional | Ensayo de tracción | Ensayo de composición química | Ensayo de impacto | Dureza Rockwell |
|-------|--------------------------|--------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------|
| Juan  | 5                        | 5                  | 5                             | 5                 | 3               |
| Pedro | 5                        | -                  | -                             | 3                 | 1               |
| José  | 5                        | 3                  | 3                             | 1                 | -               |