

1102319

TESIS
SC 2002
A55

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
“ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE LA CALIDAD”**

**PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN
LA NORMA ISO:9001:2000 Y EL REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN INCE**

Realizado por:

NIXA ARRIECHE

Profesor:

TITO ZAMBRANO

Caracas, Junio 2002

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
“ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE LA CALIDAD”**

**PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN
LA NORMA ISO:9001:2000 Y EL REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN INCE**

Realizado por:

NIXA ARRIECHE

Profesor:

TITO ZAMBRANO

Caracas, Junio 2002

ÍNDICE

| | Pág. |
|-----------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| I. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 5 |
| 1.2 OBJETIVOS | 11 |
| 1.2.1 Objetivo General | 11 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 11 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN | 12 |
| II. MARCO TEÓRICO | 14 |
| 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO | 15 |
| 2.2 BASAMENTO LEGAL SEGÚN LA NORMA ISO:9001:2000 | 19 |
| 2.3 BASAMENTO LEGAL SEGÚN EL REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN INCE | 25 |
| III. METODOLOGÍA | 31 |
| 3.1 REQUISITOS DE LA NORMA ISO:9001:2000 | |
| 3.1.1 Generalidades | 33 |
| 3.1.2 Competencias, Toma de Conciencia y Formación | 35 |
| 3.2 REQUISITOS DEL REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN INCE | 40 |
| 3.2.1 Investigación Diagnóstica de Necesidades de Formación | 42 |
| 3.2.2 Identificación de las Áreas Críticas a Racionalizar | 49 |
| 3.2.3 Análisis del Puesto de Trabajo | 51 |
| 3.2.4 Aspectos Administrativos | 56 |
| IV RESULTADOS | 60 |
| V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 62 |
| VI CONCLUSIONES | 66 |
| VII RECOMENDACIONES | 69 |
| BIBLIOGRAFÍA | 71 |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO N°1:** Reglamento de Calificación de Planes de Formación Profesional para las Deducciones que Acuerda la Ley del INCE
- ANEXO N°2:** Detección de Necesidades de Adiestramiento
- ANEXO N°3:** Análisis del Puesto de Trabajo
- ANEXO N°4:** Glosario

INTRODUCCIÓN

La versatilidad de los nuevos modelos y cambios dada las circunstancias de la Globalización, demanda de las organizaciones y sus recursos humanos el fortalecimiento de habilidades y destrezas en diferentes puestos y áreas de trabajo con el fin de obtener del individuo un valor agregado que se traduzca en hacer cada día mejor su labor y por ende seguridad en los procesos por parte de las organizaciones.

Las organizaciones en la sociedad actual, deben enfrentar innumerables desafíos hoy día ya que las mismas se desarrollan en un ambiente altamente competitivo caracterizado por situaciones, producto de la globalización y el deseo de permanecer y ganar nuevos mercados, lo que conlleva a optimizar procesos, desarrollar tecnologías, mejorar estrategias de mercado y posicionamiento, contar con buenos sistemas de información y por supuesto poseer recursos humanos calificados, productivos y comprometidos con los cambios de la organización a la que pertenecen.

Según Senlle (2001), "una buena conducción del equipo humano debe comenzar por la formación técnica, evolucionar integrando mandos y trabajadores en preocupación por la calidad, la excelencia y, en especial, por la supervivencia empresarial" (p.84).

Así mismo, el desarrollo del personal es también un incentivo para aumentar el compromiso y motivación del trabajador con la organización.

El plan de Formación de Recursos Humanos tiene por base una investigación de carácter individual y organizacional que se efectúa por medio del Diagnóstico de Necesidad de Adiestramiento, y el mismo se encuentra inmerso dentro de los requisitos exigidos tanto por la Norma ISO:9001:2000 en el Capítulo 6 apartado 6.2 Recursos Humanos y el Reglamento de Calificación INCE.

Es necesario señalar que existe la posibilidad de poder deducir de los aportes trimestrales al INCE, la inversión por concepto del adiestramiento impartido y tener la plena convicción de que la racionalización del adiestramiento, es una alternativa para que los trabajadores alcancen, los niveles de eficiencia y calidad requeridos para el logro de los objetivos de la organización.

Dentro de este marco descrito el propósito de la presente investigación es el de establecer lineamientos que permitan establecer una secuencia en la realización del plan de Formación de Recursos Humanos para el Mejoramiento de la Calidad.

El trabajo se estructura por capítulos, con una parte introductoria, en la cual se contempla el propósito de la investigación. El Capítulo I está referido al marco de la

investigación, en donde se establece el planteamiento del problema, objetivos y la justificación de la investigación, el Capítulo II está constituido por el marco teórico, en el cual se reseñan antecedentes del estudio y los basamentos legales, en el Capítulo III, se describe el marco metodológico realizado en la investigación, en el Capítulo IV se establece el resultado de la investigación, en el Capítulo V se expone el análisis de los resultados, en el Capítulo VI conclusiones, en Capítulo VII las recomendaciones y por último la bibliografía y los anexos.

I. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones en la sociedad actual, deben enfrentar innumerables desafíos ya que las mismas se desarrollan en un ambiente altamente competitivo caracterizado por situaciones, producto de la globalización y el deseo de permanecer y ganar nuevos mercados, lo que conlleva a optimizar procesos, desarrollar tecnologías, mejorar estrategias de mercado y posicionamiento, contar con buenos sistemas de costeo y por supuesto poseer recursos humanos calificados, productivos y comprometidos con los cambios organizacionales.

Esta nueva y cambiante situación obliga a la gerencia de recursos humanos de las organizaciones a trazarse, como meta prioritaria, el garantizar que su gente tenga una gran capacidad para adaptarse a los cambios.

Para Gordón (1997) el cambio "se inicia cuando la persona encargada de realizar los cambios o de asegurar que ocurran obtienen información preliminar acerca de la situación y las personas implicadas. Con frecuencia, lo anterior va acompañado de un intento por negociar un acuerdo preliminar con líderes clave de la organización, respecto a la naturaleza del cambio planificado y de quiénes tomarán parte en su implementación". (p.667)

Para ello se hace necesario que las organizaciones, por una parte, tengan una visión estratégica que permita ver hacia el futuro, anticipar necesidades y planificar estrategias dirigidas

hacia la satisfacción de las mismas y por la otra, deben tener a su disposición personal altamente calificado, flexible y adaptable, que les facilite un cambio eficiente de objetivos y estrategias, para ello es necesario darle una visión distinta a la capacitación del recurso humano.

La formación de recursos humanos adquiere especial importancia frente a las necesidades de las organizaciones para mejorar la competitividad en su sentido integral, lo cual significa una población bien entrenada, capacitada, motivada y preparada para el cambio.

Cualquier empresa que quiera mantenerse en un mercado global competitivo, como el existente en la actualidad, tiene la obligación de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, sean adecuados a su uso previsto y cumplan con las disposiciones legales que les sean de aplicación, es decir, tienen la obligación de ofrecer calidad y todo ello a un costo que les permita ser competitivas.

Los cambios previstos tienen efectos importantes sobre los sistemas de formación. En primer lugar, la necesidad de formar individuos más creativos y participativos, lo cual obliga a revisar la calidad y características de la formación en todos los niveles y etapas.

En segundo lugar, el cambio continuo y la particularidad que el mismo asume en cada organización, demanda que parte

de la capacitación deba darse en las propias organizaciones y ello conlleva a la necesidad de que se cumplan dos requisitos:

- a- La capacitación de las organizaciones para definir sus necesidades de formación y para capacitar a sus formadores internos.

- b- Redefinir la complementación entre la capacitación en el trabajo y educación formal externa.

En la planificación de la formación del recurso humano se tienen que establecer los procedimientos documentados para determinar las necesidades de formación y adiestramiento, además se tiene que proporcionar formación a todo el personal que realice actividades que afectan a la calidad, éste es uno de los principales motivos que conlleva a realizar una adecuada Detección de Necesidades de Adiestramiento para que se ajuste a los requerimientos exigidos en la formación de toda la organización con la finalidad de revisar a intervalos periódicos la experiencia, las calificaciones, las capacidades y las habilidades del personal en relación con lo que se precisa en la organización para realizar las actividades actuales y previstas. A partir de esta revisión, se determinan cuales son las necesidades de formación que se deben satisfacer y el período de tiempo para su desarrollo.

Los principales problemas que la mayoría de las empresas se enfrentan cuando intentan realizar un plan para el mejoramiento de la calidad son los escasos recursos

disponibles para desarrollarlo y los costos inherentes a la implementación y mantenimiento del mismo.

Esto amerita un severo análisis de su realidad y la exploración de opciones creativas acerca de sus objetivos y los medios como alcanzarlos. Este es el reto fundamental de quienes ostentan y aspiran ejercer funciones directivas, posiciones y liderazgos en los diferentes sectores empresariales y muy especialmente en los que conducen la Formación del Recurso Humano.

Dado que las cosas no suceden por casualidad y que en el mundo empresarial la aleatoriedad no puede permitirse, es necesario disponer de un conjunto de principios que ayuden a las organizaciones a definir, implementar y mantener actualizado un sistema de gestión de la calidad en sus actividades y procesos.

La familia ISO 9000 han proporcionado desde su comienzo este conjunto de principios sobre gestión y aseguramiento de la calidad. Ahora, con la aparición de la ISO 9001:2000 en el Capítulo 6 (Gestión de los Recursos) en el punto 6.2 Recursos Humanos, se establece las herramientas necesarias para la implementación adecuada en la formación del personal de la organización. Así mismo, otro principio que permite aprovechar mejor los recursos, es el cumplimiento con los requisitos que exige el Reglamento de Calificación de Planes de Formación Profesional para las Deduciones que Acuerda la Ley de INCE

Es por ello que la formación de recursos humanos constituye una inversión de tiempo y dinero que debe evaluarse de la misma manera en la que se evalúa cualquier otra inversión hecha por la empresa, con la diferencia que la auto-liquidación mediante la deducción del INCE beneficia a la empresa con el retorno de la inversión.

Evitar los errores en la aplicación de un plan es fundamental. Por lo tanto, uno de los objetivos es facilitar una comprensión adecuada de las actividades a seguir.

El diseño inadecuado del Plan de Formación, conduce a la búsqueda de alternativas de soluciones erróneas. Tal situación se ha observado en las organizaciones donde se ha podido evidenciar que no existe vinculación entre el Plan de Formación de Recursos Humanos y las necesidades reales de la organización, así como poca creatividad para diseñar estrategias de formación y cursos que no establecen objetivos a lograr. Todo ello repercute negativamente en la elaboración inadecuada del Plan de Formación, generando costos elevados en la ejecución del mismo.

Por lo tanto esta investigación pretende establecer las actividades a desarrollar para la definición, implementación y mejora continua de la Formación de Recursos Humanos en la organización y dar un enfoque de ¿Cómo proceder para formar los Recursos Humanos de acuerdo a las metas deseadas, bajo la Norma ISO:9001:2000?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Planificar la Formación de Recursos Humanos según la Norma ISO:9001:2000 y el Reglamento de Calificación INCE.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Revisar la Norma ISO:9001:2000 y el Reglamento de Calificación INCE.
- Determinar necesidades de competencia y formación para el personal.
- Determinar la importancia de la Investigación Diagnóstica, como fase previa a la Planificación de Formación del Recurso Humano.
- Realizar y mantener los registros de la formación de Recursos humanos.
- Determinar las áreas prioritarias que afectan a la calidad.
- Determinar la factibilidad de la Auto-deducción en las empresas a través de la Administración de su propio presupuesto.
- Simplificar los trámites administrativos.
- Controlar las entidades didácticas e instructores. independientes, autorizados para impartir adiestramiento.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En toda empresa debe existir un departamento que tenga la responsabilidad del desarrollo de su personal, con la finalidad de hacerlo más competitivo y estar a la vanguardia de los cambios organizacionales que le permitan mantener una visión contextual de su entorno y buscar las acciones que le ayuden a superarlos y prepararse con tecnología avanzada y con un recurso humano calificado que vaya a la par con los intereses de la organización.

Sin embargo, se debe tener presente que la formación de recursos humanos es de vital importancia para la consecución de objetivos, ya que permite incrementar las habilidades y destrezas del personal involucrado

Para Robbins (1997), "uno de los objetivos principales de la Administración de Personal de una empresa es elevar el nivel de eficiencia de sus trabajadores después de haberlos reclutado y seleccionado adecuadamente, se debe facilitar su adiestramiento para poder cubrir las necesidades y alcanzar los objetivos particulares de la empresa".

En este orden de ideas, se justifica la investigación al considerar la Planificación de la Formación de Recursos Humanos según la Norma ISO:9001:2000 y el Reglamento de Calificación INCE, que surge de la necesidad de brindar una mejor orientación a todo el personal involucrado en el proceso de formación de la organización.

II. MARCO TEÓRICO

II MARCO TEÓRICO

2. 1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Desde hace varias décadas el conocimiento ha sido la base para el cambio de actitud. La inspiración y la adquisición de otros conocimientos que permiten mejorar la manera de ser y actuar desde la alta gerencia, la gerencia media y los trabajadores de base.

El conocimiento de una organización siempre ha sido clave para su ventaja competitiva, eso parece obvio. Pero hasta ahora, muchas organizaciones no han gerenciado activamente esta ventaja crítica. Los acelerados cambios en el mundo de los negocios demandan una gerencia del conocimiento más explícita.

Nuevos procesos, nuevos sistemas, aplicaciones informáticas y tecnología avanzada, hacen necesario que todas las personas en la organización estén informadas y preparadas adecuadamente para dar buen uso a todos los avances tecnológicos aplicables. No se puede contar con gente improvisada, la formación es el eje número uno del desarrollo.

No es suficiente conocer la formación técnica, para dar buen uso de ella hace falta la actitud positiva adecuada. Recelos, miedos, frustraciones, conductas agresivas, desmotivación y problemas de comunicación, pueden sabotear los mejores planes e impedir resultados. Una formación

se mide por medio de tests de respuestas. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo muestran que el contenido de conocimientos rara vez sirve para diferenciar a los trabajadores de actuación superior de aquellos otros que tienen una actuación media.

- Capacidades cognoscitivas y de conducta: ya sean ocultas (por ejemplo, razonamiento deductivo o inductivo), u observables (por ejemplo, capacidad de escucha activa).

Estos elementos sirven para predecir unas conductas que, a su vez, predicen un desempeño concreto. Estas conductas llevan a una mejora constante en la organización.

La formación del personal necesita estar dirigida a las actitudes del trabajador más que en el pasado. Los métodos de adiestramiento tradicionales quedan cortos en la tarea de lograr la lealtad del trabajador hasta el punto de que se identifique con el éxito o fracaso de su organización y considere su seguridad en el trabajo con relación a su responsabilidad y a su eficiencia y eficacia.

El adiestramiento es formación, crecimiento individual, espiritual y organizacional; no se puede administrar por la fuerza. Él puede abrir el potencial de cambio, impulsar al individuo a escoger si quiere superarse o no, puede dar la oportunidad de experimentar nuevos patrones de conducta y brindarle todo el apoyo solidario durante el proceso.

La capacidad de adaptación y la disposición al cambio de las personas es hoy un requisito organizacional. Ello implica contar con una fuerza de trabajo capacitada y multifuncional, con personas que acepten retos y puedan manejarse en ambientes inciertos, en los que las prácticas que han sido exitosas en el pasado pueden no serlo en el futuro.

2.2 BASAMENTO LEGAL SEGÚN LA NORMA ISO:9001:2000

En el apartado 6.2 de la Norma ISO:9001:2000 referido a Recursos Humanos indica lo siguiente:

Generalidades (Punto 6.2.1 de la Norma ISO:9001:2000)

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Competencia, toma de conciencia y formación (Punto 6.2.2 de la Norma ISO:9001:2000)

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

- d) 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
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

En el apartado 4.2.4 de la Norma ISO:9001:2000 Control de los Registros, indica que los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

Estas son las competencias básicas para lograr buen clima de trabajo, un ambiente proclive al diálogo y la participación.

Es importante señalar que en la Norma ISO 9004:2000 con relación a la participación del personal, punto 6.2.1 indica:

La dirección debería mejorar tanto la eficacia como la eficiencia de la organización, incluyendo el sistema de gestión de la calidad, mediante la participación y el apoyo de las personas. Como ayuda en el logro sus objetivos de mejora del desempeño, la organización debería promover la participación y el desarrollo de su personal:

- Proporcionando formación continua y la planificación de carrera,
- definiendo sus responsabilidades y autoridades,
- estableciendo objetivos individuales y de equipo, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados,
- facilitando la participación activa en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones, mediante reconocimiento y recompensas,
- facilitando la comunicación de información abierta y en ambos sentidos,
- revisando continuamente las necesidades de su personal,
- creando las condiciones para promover la innovación,
- asegurando el trabajo en equipo eficaz,
- comunicando sugerencias y opiniones,
- utilizando mediciones de la satisfacción del personal e
- investigando las razones por las que el personal se incorpora a la organización y se retira de ella.

Evidentemente cada organización, de acuerdo a sus intereses, define las funciones de los puestos de trabajo, no obstante hay una serie de actividades que generalmente deben de desarrollar los gerentes, directivos y mandos, para las cuales se necesita tener la competencia apropiada. El desconocimiento de la forma de redactar, fijar y seguir los

objetivos pueden transformar un departamento en un caos en el cual nadie sabe lo que tiene que hacer en realidad, consecuencia: mal clima, desorden e incumplimiento de previsiones o resultados.

Por un lado están las competencias relacionadas con las funciones directas del cargo, y por otro las que se refieren a tareas o responsabilidades en el hacer diario. En cada puesto de trabajo será necesario definir el grado de capacitación en cada competencia, por ejemplo, si se necesita conocimiento de un idioma se definirá si es leído, escrito, hablado y con que grado de perfección, y así para cada una de las competencias. Se debe diferenciar entre conocer y llevar a la práctica, porque es posible que una persona conozca formas de planificar pero no las aplique a su trabajo, en este caso la competencia se definirá como una forma de conocer y aplicar técnicas de planificación.

Cada empresa, de acuerdo a su característica, necesidades, situación y desarrollo, deberá determinar las competencias, redactándolas de forma que puedan ser contactadas y medidas en la conducta de la persona.

En el apartado 6.2.2 de la Norma ISO:9004 referidos a competencias, toma de conciencia y formación se indica:

La dirección debería asegurarse de que se dispone la competencia necesaria para la operación eficaz y eficiente de la organización. La dirección debería considerar el análisis tanto

de las necesidades de competencias presentes como las esperadas en comparación con la competencia ya existente en la organización.

La consideración de necesidades de competencias incluye fuentes tales como:

- Demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales,
- anticipación de las necesidades de sucesión de la dirección y la fuerza laboral,
- cambios en los procesos, herramientas y equipo de la organización,
- evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas,
- requisitos legales y reglamentarios y normas que afecten a la organización y a sus partes interesadas.

La planificación de las necesidades de educación y formación debería tener en cuenta el cambio provocado por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la cultura de la organización.

El objetivo es proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejoren su competencia.

Para apoyar el logro de los objetivos de la organización y el desarrollo de su personal, la planificación de la educación y la formación debería considerar:

- La experiencia del personal,
- los conocimientos tácitos y explícitos,
- las habilidades de liderazgo y gestión,
- las herramientas de planificación y mejora,
- la creación de equipos,
- la resolución de problemas,
- las habilidades de comunicación,
- el conocimiento de los mercados y de las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas, y
- la creatividad y la innovación.

Para facilitar la participación activa del personal, la educación y la formación también incluyen:

- La visión para el futuro de la organización,
- la política y objetivos de la organización,
- la iniciación e implementación de procesos de mejora,
- los beneficios de la creatividad y la innovación,
- el impacto de la organización en la sociedad,
- programas de inducción para el nuevo personal, y
- los programas para actualización periódica del personal ya formado.

2.3 BASAMENTO LEGAL SEGÚN EL REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN INCE

En el artículo número 9 del Reglamento de Calificación de la ley del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), se describen ciertos elementos a fin de garantizar verdaderos y auténticos planes estratégicos de formación, que correspondan a los requerimientos del negocio de cada organización, estos elementos son los siguientes:

a) Clara misión y visión de la organización:

Representando la misión una afirmación que describe el concepto de la organización, la naturaleza del negocio, a quien sirve y los principios y valores bajo lo que pretende funcionar, y la visión que es el pensar en grande y visualizar el futuro de la organización a los ojos de los clientes, empleados, propietarios y accionistas.

b) Diagnóstico de necesidades para la planificación de la formación del recurso humano:

Este diagnóstico implica una revisión a tres niveles; primero nivel organizacional, que es el que genera insumos para planes estratégicos y permite medir el grado de eficiencia y eficacia de la organización, determinando áreas estratégicas, impacto en la organización y funciones afectadas. Segundo el nivel

ocupacional, es el que representa el análisis de las estructuras de cargos, para obtener un resumen de las competencias ocupacionales y genera insumos para el diseño de perfiles, rutas de carrera, descripción de cargos y organigramas profesionales, y el tercer nivel, es el nivel individual que representa el análisis del desempeño del trabajador y permite detectar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que deben desarrollarse en el trabajador para superar brechas en el desempeño y cumplir con eficiencia y eficacia los requerimientos de los cargos.

c) Determinación de áreas prioritarias del negocio:

Las áreas estratégicas constituyen las actividades que impactan de manera significativa el resultado final de un proceso, y que además están estrechamente vinculadas con la misión de la organización: de modo que es en estas áreas donde se enfatiza el adiestramiento de acuerdo a las prioridades.

d) Descripciones de cargos y puestos:

Expresa el conjunto de tareas, actividades y responsabilidades que exige el desempeño de un cargo o puesto. A los efectos del plan de formación se precisa disponer solo de las descripciones de

cargos o puestos, que forman parte de las áreas estratégicas, que serán objeto de racionalización.

e) Itinerarios de formación o programas de carrera:

Los itinerarios son la representación gráfica de los recorridos o caminos alternativos de formación que debe seguir el trabajador para ocupar una posición ascendente u horizontal en la empresa, o para ganar competencias en la posición que ya tiene: los itinerarios de formación originan los programas de carrera que son la concreción del plan de adiestramiento.

f) Perfil de adiestramiento de los trabajadores.

Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, requeridas para desempeñar las actividades de una unidad de desarrollo, así como las acciones de adiestramiento necesarias para reforzar o desarrollar esas capacidades o competencias. El perfil de adiestramiento es el resultante del diagnóstico individual.

g) Organigrama de la empresa:

Representa gráficamente la composición de la empresa, a nivel profesional, funcional o estructural

e indica relaciones de posición, dependencia y subordinación.

h) Distribución equilibrada de los trabajadores a formar:

Consiste en determinar el número de trabajadores que tendrán oportunidad de recibir adiestramiento, de acuerdo a los siguientes niveles: alta gerencia 5%, gerencia media 35% y trabajadores de base 60%.

El nuevo enfoque de Racionalización del Adiestramiento, es una metodología flexible, que promueve un alineamiento entre el plan estratégico del negocio y la planificación estratégica de recursos humanos, lo que permite un retorno inmediato de la inversión en adiestramiento, al auto-liquidar trimestralmente de sus aportes el monto equivalente al porcentaje autorizado.

Según Chiavenato (1995) el adiestramiento es “un proceso común a todas las actividades sin distingo de naturaleza o cualidad y tal vez, lo que lo puede mostrar con mayor dificultad es el nivel de exigencia que puede derivar de una mayor dificultad por abstracción o precisión de las actividades, funciones o tareas por realizarse”. (p.61)

El Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) es el organismo indicado para efectuar las deducciones, porque la empresa, previa autorización del INCE, auto-liquidan del aporte

trimestral que están obligadas, el porcentaje que para cada ejercicio fiscal, fije el Consejo Nacional Administrativo del INCE, siempre que el recurso financiero otorgado sea destinado para el adiestramiento de los trabajadores.

Este beneficio de la deducción lo reciben:

- Todas las empresas que cuenten con cinco (5) o más trabajadores.
- Todas aquellas empresas que estén solventes con sus obligaciones para con el Instituto, es decir, aportes trimestrales y el cumplimiento con el programa nacional de aprendizaje de menores.
- Todas las empresas, que hubiesen consignado, el plan de Formación Profesional que el Instituto previamente lo haya aprobado.

La empresa puede incorporarse al proceso deductivo, formulando un plan estratégico de formación del Recurso Humano que identifique carencias o debilidades de conocimientos, habilidades y actitudes en los trabajadores, factibles estas de superar mediante adiestramiento, para asegurar el eficiente desempeño del mismo.

El plazo para presentar el plan de formación del Recurso Humano ante el INCE, vence el último día de octubre de cada año. Se debe tomar en cuenta al contratar los servicios de entidades didácticas e instructores independientes, verificar que estén registrados y debidamente autorizados por el INCE.

III.- METODOLOGÍA

III.- METODOLOGÍA

La metodología aplicada se desarrolló a partir del análisis teórico de la Norma ISO:9001:2000 en el apartado 6.2 Recursos Humanos y del modelo de Planificación Estratégica de la Racionalización del Adiestramiento de acuerdo con las normativas emitidas por el INCE.

Para la elaboración de la investigación ha sido necesario la revisión de normas, reglamento, informes, revistas, ciertas bibliografías, para obtener suficiente información sobre el tema, delimitando el trabajo en dos aspectos normativos para la planificación de formación de Recursos Humanos, considerando que éste es un elemento clave que se debe tomar en cuenta en la organización para la obtención de resultados efectivos.

Esta metodología se fundamenta en llevar acabo la planificación estratégica de Recursos Humanos, a través de la cual es posible racionalizar los procesos de Capacitación y Adiestramiento del personal al servicio de las empresas, partiendo de un diagnóstico objetivo e integrado de la Organización.

En cuanto a los requerimientos de la Norma ISO:9001:2000 con relación a los recursos humanos, se debe elaborar un plan anual de formación y lo recomendable sería partir de los perfiles de competencias requeridos.

Para gestionar las competencias hay que analizar el puesto de trabajo con el fin de determinar qué tareas o funciones desempeña la persona y los conocimientos que para ello necesita. Así se confecciona un perfil definiendo conductas medibles. Luego viene el análisis de la persona que trabaja en el cargo ¿tiene o no las competencias requeridas?

Comparando los dos perfiles se determina un área en la cual el sujeto debe ser entrenado.

La metodología a seguir debe ser realizada bajo la Normativa ISO:9001:2000

3.1 REQUISITOS DE LA NORMA ISO:9001: 2000

Considerando lo establecido en la Norma ISO:9001:2000 en el punto 6.2 Recursos Humanos se deben cumplir con los siguientes requisitos:

3.1.1 Generalidades (Punto 6.2.1 Norma ISO:9001:2000)

¿Cómo se puede asegurar la competencia del personal con responsabilidades definidas en el sistema de gestión de calidad, en base a la educación aplicable, formación, habilidades prácticas y experiencias?

Este requisito puede desarrollarse mediante la definición y aprobación de perfiles de trabajo por cada puesto de

trabajo con incidencia en la gestión de la calidad o recoger su información en la documentación del sistema de gestión de calidad. El personal que podría estar afectado por este requisito puede ser:

- Responsables de calidad.
- Personal que realiza inspecciones de proceso: jefes de obra, supervisores, coordinadores de producto, responsables de servicio.
- Personal que realiza inspecciones / verificaciones de producto: personal de laboratorio, técnicos de reparación y mantenimiento, responsables de la verificación / validación del diseño de productos / servicios.
- Responsables de departamento / área, encargados de planificación y programación de los procesos y las actividades.

- Los Perfiles de Trabajo deben recoger explícitamente, qué requisitos de competencia se exige al personal para ocupar un determinado puesto de trabajo. Por ejemplo:
 - Educación: si es necesario que se disponga de unos estudios mínimos, grado medio, superior o no es imprescindible.
 - Formación específica para dicho puesto, la cual es necesaria que sé disponga previo al inicio de la

actividad. Ejemplos: especialización en determinadas herramientas informáticas, certificados de aptitud pedagógica (en el caso de centros de formación), carnet de manipulación de alimentos, cursos de técnicas analíticas concretos, entre otros.

- Habilidades prácticas como buena percepción ocular (para la distinción de taras de productos textiles o inspecciones visuales de color y textura en productos cerámicos) u olfativa (en la composición y comprobación de aromas), si fuese necesario.
- Experiencia mínima, que puede incluir necesariamente un período de prácticas mínimo en la empresa acompañado de personal ya calificado. Se debe destacar si una experiencia determinada puede convalidar una educación concreta.
- Una vez definidos los perfiles de trabajo es necesario poder demostrar que las personas que realizan las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad cumplen con los requisitos establecidos en dichos perfiles.

Se debe tener en cuenta en dichas descripciones de puestos de trabajo, el personal de trabajo temporal.

3.1.2 Competencia, toma de conciencia y formación (Punto 6.2.2 Norma ISO:9001:2000)

- a) ¿Cómo se puede realizar una definición de las

necesidades de competencia para todo el personal que lleva a cabo actividades que afectan a la calidad?

- Analizando las necesidades de formación (específica, experiencia, prácticas) actuales y futuras comparando con la competencia actual del personal de la organización y plasmándolas en un plan o programa de formación anual, que debe ser aprobado por el responsable asignado.
- Elaborando propuestas de formación para el personal en el momento de su detección, asociadas o no a un plan de formación anual existente, que también debe ser aprobado por el responsable asignado.

b) ¿Cómo establecer acciones formativas para cubrir dichas necesidades de competencia?

Llevando a cabo la formación (teórica y práctica) aprobada necesaria para alcanzar los objetivos de la organización, teniendo en cuenta que dicha formación debe cubrir:

- Políticas y objetivos de la organización.
- Conocimientos técnicos y habilidades del puesto de trabajo.
- Habilidades y herramientas administrativas.
- Requisitos legislativos relevantes del producto /

servicio.

- Documentación necesaria para efectuar el trabajo.

Dicha formación debe recoger con qué objetivo se realiza, la metodología a emplear y los recursos necesarios.

Es necesario que el personal de nueva incorporación reciba la formación inicial mínima que recoja, al menos, las características clave del puesto a ocupar y otras actividades de formación generales de la organización. Puede llevarse a cabo mediante la definición de programas de formación inicial.

- c) ¿Cómo evaluar la efectividad de estas acciones formativas?

Comparando, por ejemplo el propio receptor de la formación y/o sus superiores, los resultados obtenidos propuestos al inicio del curso y evidenciar si se han cubierto o no. En este punto, la norma no indica que la evaluación deba ser medible. Es suficiente con los comentarios de los implicados y/o el mantenimiento de la calificación.

- d) ¿Cómo concienciar a todos los empleados sobre la

- Registros de la formación impartida (informes / conclusiones).

Los planes de formación deberían incluir:

- Objetivos,
- programas y metodologías,
- recursos necesarios,
- identificación del apoyo interno necesario,
- evaluación en términos de aumento de la competencia del personal, y
- medición de la eficacia y del impacto sobre la organización.

La educación y formación proporcionadas deberían evaluarse en términos de expectativas e impacto en la eficacia y eficiencia de la organización como medio para la mejora de futuros planes de formación.

Una parte esencial de un buen plan consiste en considerar quién hará qué. A las personas que se les asignan la realización de actividades se les exigen ser competentes para llevarlas a cabo.

3.2 REQUISITOS DEL REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN INCE

En cuanto al enfoque que exige el INCE en el Reglamento de Calificación establece realizar un plan de Formación de Recursos Humanos, que viene siendo la actividad de planificación del Adiestramiento, basado en la investigación sistemática y continua de las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a fin de llevarlos a los niveles de eficiencia requeridos, para el logro de los objetivos organizacionales.

La racionalización del adiestramiento representa una estrategia sistemática y científica de planificación del adiestramiento a corto, mediano y largo plazo, orientada a fortalecer áreas críticas e incrementar la productividad en el trabajo, mediante el desarrollo planificado del Recurso Humano y la evaluación constante de los resultados obtenidos.

Dicha metodología, parte de un análisis de los requisitos de formación de los trabajadores (Detección de Necesidades de Adiestramiento), necesarios para alcanzar el desempeño deseado que permita lograr los objetivos trazados por la organización. Es necesario señalar que el desarrollo de este proceso exige que se involucren todos los niveles de la organización y el enfoque de dichas necesidades de formación es a nivel global, ocupacional e individual.

El desarrollo del recurso humano es la mejor estrategia para incrementar la productividad y asegurar el éxito de la

organización. En tal sentido el INCE estimula con su programa de deducciones a las empresas aportantes, basándose en el Reglamento de Calificación.

Estas deducciones son gestionadas con una metodología flexible que promueve el alineamiento entre el plan estratégico del negocio y la planificación estratégica de los recursos humanos. El retorno es inmediato de la inversión en adiestramiento, al autoliquidar trimestralmente de los aportes en el monto equivalente autorizado, hasta un 60%.

Los beneficios de la deducción son para las empresas que cuentan con cinco o más trabajadores, estén solventes de sus obligaciones con el instituto en referencia a los aportes trimestrales y el aprendizaje de menores, y todas aquellas empresas que consignen el Plan de Formación Profesional y que apruebe el instituto.

Para incorporarse al proceso deductivo se formula el Plan estratégico de Formación Profesional que identifiquen carencias o debilidades de conocimiento, habilidades y actitudes de los trabajadores, factibles de ser superadas por medio del adiestramiento, par asegurar el eficiente desempeño de los mismos en atención con la visión y misión de la empresa.

3.2.1 Investigación Diagnóstica de Necesidades de Formación.

Es el proceso mediante el cual se determinan los cambios que se requieren para un mejor desempeño organizacional.

Propósito:

Generar un sistema actualizado, con base en los insumos obtenidos de la investigación diagnóstica para el diseño del plan de formación del recurso humano y cuya finalidad será: formar, perfeccionar y/o especializar el recurso humano.

La Investigación Diagnóstica:

Es el análisis exhaustivo de los requerimientos de adiestramiento de la organización para alcanzar un desempeño superior.

Involucra a Gerente, Supervisores y al resto del personal para identificar necesidades de Adiestramiento.

El Diagnóstico de Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA) permite conocer las deficiencias en **conocimientos** (saber hacer), **habilidades** (poder hacer) y **actitudes** (querer hacer) que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación. (Ver Anexo N°2)

El diagnóstico implica una revisión de tres (3) niveles:

- 1.- **Organizacional** (áreas estratégicas, desempeño organización actual vs. Deseado, funciones afectadas).
- 2.- **Ocupacional** (capacidades y competencias organizacionales).
- 3.- **Individual** (indicadores de brechas individuales de capacitación).

Alcance:

El diagnóstico aportará información sobre requerimientos de capacitación por:

- Familias de puestos.
- Niveles.
- Proyectos especiales.
- Programas generales.

3.2.1.1 Diagnóstico Organizacional

Objetivo:

Aplicar técnicas de investigación diagnóstica y evaluativa que permitan la obtención de logros alcanzados y deficiencias evidenciadas para incrementar un mayor grado de eficiencia y/o toma de decisiones más acertadas en la organización.

Un diagnóstico organizacional es un análisis de la organización, el cual debe ser coherente con los objetivos y estrategias que la organización asumirá a mediano y largo plazo.

Fases:

- Planeación
- Inducción
- Ejecución
- Tabulación
- Interpretación de resultados
- Diseño de modelo
- Seguimiento y evaluación del nuevo modelo

Indicadores:

- Propósito
- Estructura
- Relaciones
- Recompensas
- Mecanismos Auxiliares
- Liderazgo
- Comunicación
- Productividad
- Planificación
- Políticas de Personal, etc.

Interrogantes de la investigación del diagnóstico organizacional:

- ¿Cuál es la Misión?
- ¿Qué plantea su Visión?
- ¿Cuál sería el perfil "ideal" de desempeño que la Organización desea tener en cuanto a infraestructura, sistema, personal y equipo?
- ¿Cuáles son sus fortalezas?
- ¿Cuáles son sus debilidades?
- ¿Qué elementos caracterizan el desempeño actual de la Organización?
- ¿Qué consecuencias podrían afectar la Organización si continúa con su actual desempeño?
- ¿Qué variables relacionadas con los sistemas, avances tecnológicos, nuevas leyes y reglamentos podrían afectar el desempeño en el corto o mediano plazo?

3.2.1.2 Diagnóstico Ocupacional

Objetivo:

Lograr la estructuración de perfiles ocupacionales, análisis y descripción de secciones y puestos de trabajo. La elaboración de los organigramas profesionales y la estructuración de los contenidos y programas formativos, a través de la aplicación de Instrumentos y métodos de diagnóstico ocupacional.

Un diagnóstico ocupacional es el estudio de la función asignada, análisis de puesto de trabajo, organigramas, inventario de cargos, pirámide ocupacional movilidad del cargo.

El diagnóstico ocupacional es el que nos permite identificar las actividades de tipo técnica.

En sí consiste en el análisis exhaustivo de la estructura organizativa a través de los cargos, con el propósito de identificar los requisitos, exigencias, competencias y niveles de adiestramiento requeridos para lograr un desempeño óptimo.

Estrategias para su ejecución:

- Insumos del Diagnóstico Organizacional: políticas, objetivos y metas en materia de promoción y desarrollo del Recurso Humano.
- Identificación del problema concreto: clasificación del personal, contenidos profesionales específicos, programas especiales, organización de departamentos, racionalización, etc.
- Racionalización de la Formación: estudio cuantitativo y cualitativo con el fin de establecer las carencias formativas y derivar los planes de formación correspondientes a corto y mediano plazo.
- Delimitación del estudio: para obtener la información sobre los aspectos que configuran y dimensionan el

estudio, tales como: áreas de actividad números de puestos de trabajos a analizar y números de trabajadores afectados.

- Organigramas
- Otros

Interrogantes de la investigación diagnóstico ocupacional

- ¿Cuál es el desempeño deseado en el trabajo?
- ¿Qué cambios futuros afectarán el desempeño?
- ¿Qué circunstancias interfieren con el desempeño deseado en el trabajo?
- ¿Cuáles son las consecuencias si persiste la brecha?
- ¿Cuáles son las principales responsabilidades del trabajo?
- ¿Qué tendría que hacer la persona que ocupa el cargo para realizar su trabajo con éxito?
- ¿Qué competencias se requieren?

3.2.1.3 Diagnóstico Individual

Objetivo:

Aplicar e interpretar instrumentos de detección de necesidades individuales que permitan identificar las

deficiencias, debilidades y fortalezas en el plano individual.

Un diagnóstico individual no es más que la determinación de conocimientos, destrezas, habilidades, y/o actitudes que debe desarrollar un trabajador para ejecutar idóneamente sus funciones.

Además identifica las necesidades de Adiestramiento y desarrollo de cada trabajador, utilizando como base de análisis los insumos del diagnóstico organizacional y ocupacional, así como la propia actuación del trabajador.

Indicadores:

- Conocimientos
- Habilidades
- Destrezas
- Aptitudes
- Actividades
- Insumos del Diagnóstico Organizacional
- Análisis comparativo entre el perfil del cargo y perfil del candidato

Interrogantes de la investigación diagnóstico individual:

- Describa el desempeño actual

- ¿Cuáles son los problemas con el actual desempeño?
- ¿Cuáles son las responsabilidades más críticas para un desempeño satisfactorio?
- ¿Cuáles son las diferencias entre el desempeño individual actual y las responsabilidades del trabajo?
- ¿Cuáles son las razones de las diferencias?
- ¿Cuáles brechas en el desempeño se deben a falta de conocimientos, destrezas o habilidades?
- ¿Cuáles serían las acciones de adiestramiento adecuadas?
- ¿Cuándo realizar este adiestramiento?
- ¿Qué resultados se espera de la persona después de realizar el adiestramiento?

3.2.2 identificación de las Áreas Críticas a Racionalizar

Áreas Críticas:

Se definen como aquellas actividades de importancia estratégica en los resultados de la organización y/o que afectan en forma significativa la continuidad de las operaciones, y que por lo tanto requieren mayor énfasis en el desarrollo de sus recursos humanos.

Considerando que la metodología de la racionalización le concede prioridad a las áreas de la

organización que requieren de un mayor énfasis de la capacitación y desarrollo de sus Recursos Humanos, por la importancia estratégica o el impacto que tiene sobre los resultados globales, se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

Área Funcional, Área Crítica, Situación Actual, Efectos, Cargos directamente relacionados con el área clave y N° de trabajadores.

En cuanto a:

.- Área funcional:

Lugar de trabajo considerado como crítico, en el cual se debe especificar las medidas del espacio físico y el inventario de los equipos existentes.

.- Proceso:

Dar una breve descripción del proceso llevado a cabo en el lugar seleccionado.

.- Área Crítica:

Señalar el nombre del área clasificada como crítica

.- Situación Actual:

Especificar la situación actual del área clasificada como crítica.

.- Situación deseada:

Señalar posibles soluciones que mejoren las condiciones existentes.

.- Efectos:

Establecer los resultados obtenidos en el área crítica seleccionada.

.- Cargos Directamente relacionados con el área clave:

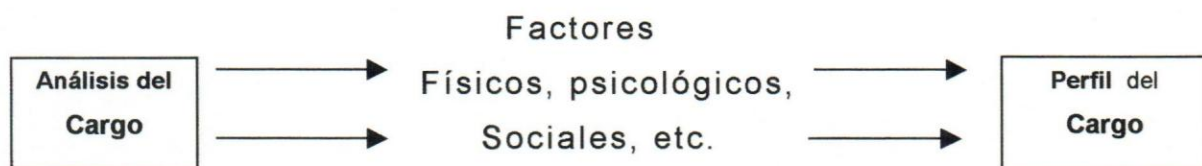
Especificar los cargos que guardan relación con el área seleccionada.

.- N° de Trabajadores:

Indicar la cantidad de trabajadores que laboran en el área seleccionada como crítico.

3.2.3 Análisis del Puesto de Trabajo

Es el conjunto de requisitos y/o exigencias que debe poseer un individuo para desempeñar idóneamente un cargo.



Los análisis de los puestos de trabajo que a continuación se presentan contienen: el perfil descriptivo del puesto de trabajo (Cargo), considerando los conocimientos, habilidades y/o destrezas requeridas que vienen a ser aspectos técnicos

que se deben dominar. Las características personales y grupales que vienen a ser requisitos especiales y los factores prospectivos que se refiere a los aspectos técnicos que debe conocer, estos últimos permiten obtener una visión más amplia y de mejora para mantener la vigencia del puesto de trabajo a nivel personal, profesional y/u organizacional. Estos análisis incluyen los perfiles de adiestramiento proyectados a corto, mediano y largo plazo, e igualmente se puede encontrar otros datos tales como los posibles movimientos horizontales y ascendentes del Puesto de Trabajo.

El análisis del puesto de trabajo para su debida recopilación de información contiene los siguientes elementos, definidos concretamente cada uno de ellos así:

Parte I:

Identificación del puesto de Trabajo:

- .- Título del puesto:
- .- El puesto también se identifica con los siguientes títulos:
 - .- El puesto reporta a:
 - .- El puesto supervisa a:
 - .- El puesto forma parte de la Gerencia de:
 - .- Área en específica:

Parte II:

Objetivo: Todo puesto de trabajo está definido por un objetivo, que alcanzado; pretende generar un cambio

en términos de conducta observable en un lapso o tiempo determinado.

Parte III:

Teóricamente debe conocer: Son los aspectos que permiten ver el cargo en presente y futuro, de manera que el mismo no pierda vigencia.

La vigencia tiene que ver con lo personal, profesional y organizacional.

Parte IV:

Teóricamente debe dominar: En principio son los aspectos que debe dominar el interesado y están representados por las características personales y grupales. Comprende la descripción de conocimientos, habilidades y/o destrezas requeridas para cumplir con las funciones y tareas propias del cargo.

Ejemplos de algunos aspectos técnicos que debe conocer:

- .- Política de la Empresa
- .- Manual de Organización de la Empresa
- .- Contrato Colectivo
- .- Conocimientos generales de los procesos productivos

Ejemplos de algunos aspectos técnicos que debe dominar:

- .- Normas

- .- Procedimientos
- .- Manejo
- .- Mantenimiento

Parte V:

Perfil del Puesto de Trabajo:

Comprende el marco de desempeño idóneo, deseable y esperado del ocupante del puesto, en términos de: requisitos, exigencias y/o competencias, orientadas hacia el logro de objetivos actuales y futuros. Un perfil del puesto facilita el diagnóstico de necesidades de adiestramiento y proporciona insumos para la elaboración de itinerarios ocupacionales y de carrera-formación. Exige entre otros requisitos:

- .- Nivel de educación mínimo requerido.
- .- Experiencia mínima en el desempeño del cargo.
- .- Condiciones especiales.

Parte VI:

Trabajos desarrollados:

Son las tareas inherentes al cargo; por lo general se encabezan con verbos tales como: Realizar - Informar - Mantener - Reparar - chequear - Revisar - Recuperar - etc.

Parte VII:

Condiciones higiénicas del lugar de trabajo:

Son las condiciones propias de un ambiente productivo que permite la ejecución de diversas actividades. Las condiciones de trabajo se ven afectadas por: ruido, humedad, iluminación, ventilación, altas temperaturas, lugar abierto o cerrado, etc.

Parte VIII:

Implementos a Utilizar:

Son aquellas herramientas tanto de trabajo como de seguridad personal que el trabajador va a necesitar.

Parte IX:

Adiestramiento:

Son las necesidades de adiestramiento identificadas en la Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA) a: corto, mediano y largo plazo tanto a nivel técnico como conductual.

Parte X:

Requisitos en cuanto al comportamiento:

Son los requisitos muy especiales que se requieren para el desenvolvimiento en tareas muy específicas.

Parte XI:

Movilidad Horizontal:

Es la oportunidad que tiene un trabajador de desempeñar el cargo de otro en casos de: vacaciones, permiso especial, ausencia prolongada

por diferentes razones. Se requiere contar con la mínima formación para tal desempeño.

Parte XII:

Ascenso del cargo inmediato:

Es la proyección del trabajador para efectos de ascenso previo en el cumplimiento de la formación establecida en el itinerario de carrera.

(Ver Anexo N°3)

3.2.4 Aspectos Administrativos

3.2.4.1 Factor 3 (Normativa)

En razón de los distintos cambios que se producen en el ámbito organizacional de una empresa, se ha tomado el Factor 3 como elemento que define la participación de los trabajadores a nivel individual y global de la empresa en el plan de formación del Recurso Humano. Se ha considerado que en la capacitación ocupacional existen limitaciones relativas al número de hora-curso que pueda recibir un trabajador al año, lo cual varía de acuerdo con su nivel para que no se vea afectada su eficiencia en el trabajo.

En tal sentido la escogencia del Factor 3 es un elemento de control para cubrir las necesidades de adiestramiento planificadas y emergentes de la empresa,

el mismo debe ser aplicado al número total de trabajadores.

Ej.: $\text{Factor 3} \times \text{Número Total de Trabajadores} = \text{Número máximo de oportunidades de asistir los participantes a cursos.}$

3.2.4.2 Distribución Porcentual de la Pirámide Ocupacional

La relación de porcentajes de trabajadores-participantes debe distribuirse bajo los siguientes criterios: 5% máximo participantes de niveles de alta gerencia, 35% máximo participantes de niveles de gerencia media y 60% para niveles supervisorios de primera línea y de ejecución. Así lo establece el Reglamento de Calificación INCE en el Artículo 9 PARÁGRAFO SEGUNDO. (Ver Anexo N°1)

Nivel Alto(5%): Son todas las personas que definen la estrategia de la Empresa. (Presidente, cuadro directivo, Staff, etc)

Nivel Medio(35%): Son las personas que planifican, organizan, coordinan y evalúan. (Gerentes, supervisores, superintendentes, técnicos, etc)

Nivel Base(60%): Incluye a todos los trabajadores ligados directamente a las actividades operativas.

Ejemplo:

500 trabajadores x 3 (Factor) = 1500 (N° máximo de oportunidades de asistir los participantes a cursos)

| | | |
|--------------------|---|-----|
| 5% Nivel Gerencial | = | 75 |
| 35% Nivel Medio | = | 525 |
| 60% Nivel Base | = | 900 |

3.2.4.3 Relación de Aportes Trimestrales

Los aportes trimestrales cancelados por la empresa al INCE deben ser presentados de la siguiente manera:

| | | |
|----------------|-----|-------------|
| I. Trimestre | Bs. | <u>XXXX</u> |
| II. Trimestre | Bs. | <u>XXXX</u> |
| III. Trimestre | Bs. | <u>XXXX</u> |
| IV. Trimestre | Bs. | <u>XXXX</u> |
| Total | Bs. | <u>XXXX</u> |

De este aporte al INCE la empresa puede deducir hasta un 60% por trimestre para la ejecución del adiestramiento, siempre y cuando tenga actualizado: La solvencia del cumplimiento del Programa Nacional de aprendizaje, la solvencia de pago y el plan profesional aceptado.

Es importante señalar que la empresa debe anexar las copias de las solvencias ante el INCE y la planilla del cumplimiento del programa nacional de aprendizaje en el Plan a entregar al INCE, de no ser así el Plan de Formación Profesional no será formalizado por el mismo.

IV.- RESULTADOS

IV.- RESULTADOS

Como resultado de estudio, se puede concluir que las personas en general tienen grandes carencias en temas humanos, ya que la educación prepara para realizar actividades y no para mejorar como persona. Muchas veces problemas de calidad, falta de coordinación, dificultades técnicas, paros repetitivos y falta en el cumplimiento de objetivos son debidos a actitudes inadecuadas y mientras éstas estén presentes, los problemas se repetirán incesantemente.

La formación básica y la cultura, también debe ser contempladas. La formación debe ser permanente a lo largo de la vida, independientemente del nivel jerárquico.

Muchos de los fallos en la implementación de la calidad vienen dados por olvidos de las necesidades de formación a todo nivel.

Es vital que las personas aprendan a conocerse, manejar sus emociones, percepciones, actitudes y comportamientos para poder cooperar con un fin común.

Existe la necesidad de implementar un plan de Formación de Recursos Humanos, que permitirá a la organización programar la capacitación sobre información objetiva acerca de las necesidades evidenciadas en un proceso de diagnóstico actualizado, lo que facilitará el establecimiento de objetivos y

metas tanto coherentes, como pertinentes a las políticas que direccionan la organización.

Es importante realizar una investigación diagnóstica de necesidades con el fin de obtener insumos para preparar el Plan de Formación del Personal, en función de las exigencias del cargo (rol, proyecto), resultados del desempeño y planes de gestión de la empresa para el corto y mediano plazo.

Con la detección de necesidades de adiestramiento se comienza el análisis de la situación real de la empresa con relación a las necesidades de capacitación del personal y así planificar el adiestramiento adecuadamente, logrando de esta manera programar la formación de recursos humanos mediante la norma ISO:9001:2000 y el Reglamento de Calificación INCE.

Es importante señalar que en el estudio se pretende simplificar los procesos de información, toma de decisiones, evaluación y medición de resultados que evidencie la efectividad en el retorno de la inversión, sobre el rendimiento del trabajador y los efectos en la producción como metas estratégicas del plan.

V.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La fase de análisis, fundamentada en los resultados del estudio, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados.

Con la planificación de la Formación de Recursos Humanos la capacitación del personal se encuentra más orientada hacia lo que es la misión y visión de la organización, así como a los objetivos estratégicos de la misma. El plan de formación es más efectivo por cuanto se reducen los cursos dictados fuera de la planificación. La organización debe hacer un análisis exhaustivo de sus necesidades de formación del personal antes de elaborar el plan de adiestramiento anual, debe comenzar por una adecuada detección de necesidades de adiestramiento de acuerdo a las necesidades ocupacionales y dirigidas hacia las necesidades organizacionales.

La formación de recurso humano debe ser visto como una inversión y no como un gasto, si se tiene esta visión la empresa contará con un personal eficiente y motivado por una parte, y un cliente satisfecho por otra, al mismo tiempo que la inversión realizada se recupera. La planificación estratégica de la formación de recurso humano modifica los procesos contenidos en el adiestramiento e incrementan sustancialmente el retorno de la inversión en la productividad del empleado y además de considerar la posibilidad de ajustar los contenidos del curso al puesto del trabajo, vincular las actividades del curso con el

desarrollo del puesto. Esto no va en contra del diseño del curso, sino en pro de hacerlo más real y ajustarlo a las necesidades de la organización.

La aplicación de la norma ISO:9001:2000 es fundamental para las organizaciones, porque permite lograr más eficiencia y competitividad en el mercado laboral. Pero el proceso implica costos, la inversión en nueva maquinarias y equipos de alta tecnología, supone mejorar la calidad del servicio, e involucra el incremento de los niveles de desempeño del personal a través de una inversión imprescindible: la capacitación continua. Tiene que ver con la inversión en investigación, desarrollo y aprendizaje, que permite estar al día en tecnología, entornos, tendencias de hacer gerencia y mantener un negocio.

Llevando los controles necesarios para la planificación de la formación de recursos humanos y aplicando la exigencia que se refleja en la norma ISO:9001:2000 en el capítulo 6 referido a Recursos Humanos, la organización mejorará constantemente y aplicará las herramientas existentes para garantizar el futuro, los puestos de trabajo y la estabilidad de la economía social. Al mismo tiempo la organización puede utilizar la metodología de la racionalización que acuerda la ley del INCE, con la finalidad de lograr el retorno de la inversión en cuanto a la formación de recursos humanos.

La clave de la Norma ISO:9001:2000 en relación al capítulo 6 Recursos Humanos, radica en elaborar un plan anual de formación que parta de los perfiles de competencias

requeridos, además exige que la formación sea dada a todo el personal de la organización.

En términos generales, el Plan de Formación de Recursos Humanos permitirá una coordinación de programación, menor dispersión de esfuerzos de comunicación en torno al proceso de planificación, que permitirá la aprobación de los planes en el contexto interno de la organización como para la obtención del retorno por efectos de deducciones del INCE.

A diferencia de la ISO:9001:2000 que exige la formación del todo el personal, el INCE establece el número de trabajadores que tendrán oportunidad de recibir adiestramiento, de acuerdo a los siguientes niveles: alta gerencia 5%, gerencia media 35% y trabajadores de base 60%.

VI.- CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados en la presente investigación, se llegan a las siguientes conclusiones:

Hoy en día, toda empresa requiere para mejorar sus procesos y su competitividad en el mercado, contar con un recurso humano altamente capacitado para desempeñar eficientemente su trabajo, adecuarse a los cambios tecnológicos y reestructuraciones organizacionales. Esto se logra a través de un sistema de adiestramiento diseñado en función de estos criterios y orientado hacia los objetivos estratégicos de la Organización.

En las organizaciones se necesita planificar adecuadamente la formación de recursos humanos, para que las personas integradas en el plan puedan desarrollar sus capacidades, aportar sus habilidades, conocimientos, experiencias, ideas y que les permitan ser más competitivos. Mediante estos enfoques la Norma ISO:9001:2000 en el capítulo 6 Recursos Humanos establece unos requisitos para lograr tales fines.

También el Reglamento de Calificación INCE establece la racionalización del adiestramiento, aplicando una metodología flexible, que promueve un alineamiento entre el plan estratégico del negocio y la planificación estratégica de recursos humanos, lo que permite un retorno inmediato de la inversión en

adiestramiento, al auto-liquidar trimestralmente de sus aportes el monto equivalente al porcentaje autorizado.

Las organizaciones ya están aplicando estas metodologías para la formación de recursos humanos. Son sistemas actuales, prácticos, que demuestran su utilidad como ventaja competitiva y están siendo aplicadas por aquellos que quieren liderar el mercado.

Según Senlle (2001) "Las personas deben estar en formación permanente y la organización en aprendizaje continuo como forma permanente de mantener la esperada mejora y cambio hacia la excelencia". (p.95)

El Recurso Humano representa uno de los pilares fundamentales de la organización; en este sentido, el área de formación cumple una labor de atención permanente con los empleados, con el fin de proporcionar programas de capacitación que le concedan nuevas oportunidades para desarrollarse dentro de la organización, en búsqueda del mejoramiento de la calidad y convertir el recurso humano en su principal ventaja competitiva.

La planificación adecuada del adiestramiento identificará las insuficiencias de habilidades y destrezas, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las prácticas de la fuerza laboral actual.

Los procesos de trabajo deben ser optimizados en cuanto al Recurso Humano de la organización, esto con el fin de estar a la vanguardia de los nuevos desafíos que se generan con los cambios tecnológicos, por lo tanto la estructura organizativa debe funcionar adecuadamente.

El diagnóstico de necesidades debe realizarse dentro de la empresa, a objeto de detectar la presencia de debilidades, necesidades de adiestramiento y desarrollo del recurso humano, de acuerdo a la visión y misión de la empresa con el fin de cumplir exitosamente las metas organizacionales.

VII.- RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones para la Planificación de Formación de Recursos Humanos son las siguientes:

- Aplicar los requisitos que exige La Norma ISO:9001:2000 con relación al punto 6.2 Recursos Humanos.
- Aplicar los planes de formación mediante la Metodología de Racionalización del Adiestramiento, que acuerda la ley del INCE para efectos de autoliquidación de deducciones trimestrales.
- Conservar todos los registros de la Formación de Recursos Humanos.
- Determinar la relación existente entre la Formación que recibe el personal de la organización y las funciones que realiza en el puesto de trabajo.
- Verificar que estén registrados y debidamente autorizado por el INCE los servicios de entidades didácticas e instructores independientes.
- Enviar al INCE los primeros 15 días de cada trimestre la programación prevista para ejecutar el adiestramiento.

- Actualizar el Diagnóstico de necesidades de adiestramiento que contribuyan al mejoramiento de la calidad.
- Recordar que el plazo para presentar el plan de Formación Profesional ante el INCE, vence el último día del mes de Octubre de cada año.

BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (2002). Orientación acerca del enfoque basado en procesos para Los Sistemas de Gestión de la Calidad. <http://www.aenor.es/frprdoc5.htm> [Consulta: 2 de mayo de 2002]
- AENOR. (2002). Revisión de Las Normas UNE-En ISO 9000 de Sistemas de Gestión de La Calidad para el año 2000. <http://www.aenor.es/iso9000.htm> [Consulta: 2 de mayo de 2002]
- BOLETÍN TÉCNICO N°11. (1978). Capacitación de los Recursos Humanos. INCE. CINTERFOR. Caracas-Venezuela.
- BOLETÍN TÉCNICO N°15. (1978). La Formación Profesional en el INCE. CINTERFOR. Caracas-Venezuela
- BOLETÍN TÉCNICO N°24 (1978). Terminología Básica de la Formación Profesional en América Latina. CINTERFOR. Caracas-Venezuela.
- CD ROM. AUTODIAGNOSIS ISO 9000:2000
- CD ROM. Software del Sistema Nacional de Deducciones - Módulo de Empresas. Versión 1.0 del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto.(1995) Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Elaboración de Planes de Formación Profesional. Según El Reglamento de Calificación que acuerda la ley (INCE). <http://www.jlasesoria.com/formacion/planes.htm> [Consulta: 2 de mayo de 2002]
- GEHEE, W. TRAYER, P. (1976). Adiestramiento y Formación Profesional.

- GORDON, J.(1997).Comportamiento Organizacional.Quinta edición. Editorial PRNTICE-HALL HISPANOAMERICANA,S.A.
- Guía didáctica. Formulación de planes de Formación, (1999) INCE. Caracas-Venezuela.
- ISO 9000:2000 (2001) Guía para las pequeñas empresas. ICONTEC, Bogota Colombia.
- LA NORMA ISO 9001:2000. (2001) Resumen para Directivos. Primera edición. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- MITRANI, A., DALZIEL, M., y SUAREZ, I. Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto, S.A
- NORMA VENEZOLANA COVENIN ISO:9000-2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Segunda revisión.
- NORMA VENEZOLANA COVENIN ISO:9001-2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Segunda revisión.
- NORMA VENEZOLANA COVENIN ISO:9004-2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Segunda revisión.
- Orientación para realizar un plan de formación para su empresa.
http://www.curriculumonline.com/formacion/tramitar_ince.php
3#2 [Consulta: 2 de mayo de 2002]
- Reglamento de Calificación. (1998) Planes de Formación Profesional para las Deducciones que acuerda la ley del INCE, Vigente.
- ROBBINS, Stephen P.(1996). Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall. México

ANEXOS

☉ PARAGRAFO SEGUNDO: Dos (2) o más empresas podrán crear y mantener Centros de Capacitación o Escuelas de Trabajadores que funcionarán como Instituciones sin fines de lucro y organizarán cursos para la Formación de sus Trabajadores previa aprobación del Consejo Nacional Administrativo, igualmente podrán deducir a prorrata los gastos y costos de los mismos en proporción a las cantidades aportadas, de acuerdo a los requerimientos establecidos por este Reglamento.

ARTICULO 2º: El Consejo Nacional Administrativo del INCE establecerá las políticas y lineamientos en materia de deducciones y dictaminará las orientaciones a seguir, para el cumplimiento del proceso deductivo.

ARTICULO 3º: La deducción trimestral a efectuar, a través de la autoliquidación, podrá alcanzar hasta un 70% de los aportes que la empresa deba pagar al INCE. A tales efectos, el Consejo Nacional Administrativo fijará, el porcentaje aplicable para cada ejercicio fiscal, en el mes de noviembre de cada año. El monto que resulte de la aplicación del porcentaje fijado será válido sólo para el trimestre de ejecución del adiestramiento y no podrá transferirse a los trimestres subsiguientes.

ARTICULO 4º: Conforme a lo previsto en el artículo 1 de este Reglamento y concatenado con el 64 del Reglamento de la Ley sobre el Instituto Nacional de Cooperación Educativa, las personas naturales y jurídicas asumirán la Racionalización del Adiestramiento, como metodología general y estratégica, para la formulación de los planes de formación profesional.

ARTICULO 5º: Las Asociaciones Civiles Regionales, son las instancias del INCE que, en cada entidad federal, están facultadas para asesorar sistemática y oportunamente al sector empresarial, en cuanto a los aspectos técnico-administrativos y docentes que regirán el proceso para la elaboración de los respectivos planes de formación.

ARTICULO 6º: Las Asociaciones Civiles Regionales, una vez

que evalúen y aprueben los Planes de Formación consignados por las empresas, velarán por la ejecución de los cursos en ellos previstos, de lo cual dejarán constancia mediante los controles e instrumentos diseñados para tal fin.

ARTICULO 7º: La autorización para efectos de la autoliquidación trimestral por parte de las empresas, estará condicionada a la evaluación favorable de los planes de formación profesional consignados ante el INCE, asimismo el acto deductivo estará sujeto a la ejecución del adiestramiento previsto en los respectivos planes de formación, así como también al cumplimiento de las disposiciones previstas en este reglamento y aquellas que sobre esta materia establezcan las instancias competentes del Instituto.

ARTICULO 8º: Es requisito indispensable para la autoliquidación trimestral, que la empresa se encuentre solvente con sus obligaciones para con el Instituto, según lo dispuesto en la Ley sobre el INCE y su Reglamento.

TITULO II

DE LOS PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL

ARTICULO 9º: A los fines de admisión, evaluación y aprobación previa del Plan de Formación Profesional, para efectos de la autoliquidación, éste debe orientarse a promover la formación profesional de los trabajadores bajo la perspectiva de desarrollo integral y/o de competencias.

PARAGRAFO PRIMERO: A los mismos fines y en atención a lo previsto en el Artículo 4 del presente Reglamento, se entiende por Racionalización del Adiestramiento, la metodología fundamentada en el principio de planificación estratégica de Recursos Humanos, a través de

la cual es posible racionalizar los procesos de Capacitación y Adiestramiento del personal al servicio de las empresas, partiendo de un diagnóstico objetivo e integrado de la Organización.

☪ PARAGRAFO SEGUNDO: A fin de garantizar verdaderos y auténticos planes estratégicos de formación, que respondan a los requerimientos del negocio de cada organización, éstos deben considerar los siguientes elementos:

- Clara misión y visión de la empresa.
- Diagnóstico de necesidades para la planificación de la formación del recurso humano.
- Determinación de áreas prioritarias del negocio.
- Descripciones de cargo y puestos.
- Itinerarios de formación o programas de Carrera.
- Perfil de Adiestramiento de los trabajadores.
- Organigrama(s) de la empresa.
- Distribución equilibrada de los trabajadores a formar, de acuerdo a los siguientes niveles: alta gerencia cinco por ciento (5%), gerencia media treinta y cinco por ciento (35%) y trabajadores de base sesenta por ciento (60%).
- Relación de Cursos.

☪ PARAGRAFO TERCERO: Las empresas que cuenten con 75 o menos trabajadores, contarán con un régimen especial de asesoría, para la formulación de sus planes de formación.

☪ PARAGRAFO CUARTO: Las empresas consignarán ante las Asociaciones Civiles, los Planes de Formación Profesional, durante el mes de Octubre de cada año.

☪ PARAGRAFO QUINTO: La relación de CURSOS QUE SE SOLICITAN DEL INCE, (Planilla "A") podrá consignarse en la respectiva Asociación Civil en el mes de Junio y la correspondiente a CURSOS DICTADOS POR ENTIDADES DISTINTAS DEL INCE CUYO

COSTO SE ASPIRA A DEDUCIR (Planilla "B"), la cual es parte integrante del Plan consignado, luego de desagregada, en cuatro períodos trimestrales, para efectos de control posterior del proceso formativo por parte del INCE, será presentada los primeros quince (15) días de cada trimestre, de acuerdo a la Programación y Cronogramas de ejecución del adiestramiento que tenga establecidos la empresa; tales recaudos deberán consignarse en las respectivas Asociaciones Civiles del INCE.

ARTICULO 10°: Las Asociaciones Civiles Regionales tendrán la responsabilidad de evaluar los planes de Formación Profesional antes del inicio del año fiscal en que se ejecutará el plan; de no recibir las personas naturales o jurídicas información por parte del INCE, antes del quince de enero, se asumirá que el plan ha sido evaluado favorablemente y dará lugar al inicio del Adiestramiento previsto.

TITULO III

DE LAS ENTIDADES DIDÁCTICAS E INSTRUCTORES INDEPENDIENTES

ARTICULO 11°: Las entidades didácticas, Instructores independientes o empresas aportantes que desarrollen cursos sujetos a deducción, deben obtener de la Asociación Civil su correspondiente registro, o autorización, previo cumplimiento de los requisitos dispuestos para tales efectos.

ARTICULO 12°: Las entidades didácticas, Instructores independientes o Empresas aportantes que desarrollen cursos sujeto a deducción, para formalizar su solicitud de registro o autorización para impartir cursos, deberán consignar por ante las Asociaciones Civiles del INCE:

- 1.- Programa (s) y relación de curso (s), duración, manuales didácticos, costos por matrícula y por curso.
- 2.- Copia del Acta Constitutiva y código asignado por el INCE.
- 3.- Reglamento docente.
- 4.- Nómina del personal docente, curriculum con sus respectivos soportes y copia en fondo negro del título profesional y/o certificaciones de la especialidad a dictar; además de credenciales que lo acrediten como Instructor.
- 5.- Información de las instalaciones físicas y mobiliario de que disponen para impartir los cursos.
- 6.- Los instructores independientes al formalizar su solicitud de registro, sólo cumplirán con lo previsto en el numeral 1 y además de las credenciales que lo acrediten como instructor, deberán presentar copia en fondo negro del título profesional y/o certificación de la (s) especialidad (es) a dictar.

☪ PARAGRAFO PRIMERO: Las Asociaciones Civiles Regionales, previo al otorgamiento de la credencial que autoriza a los distintos entes didácticos a impartir cursos sujetos a deducción, evaluarán cualitativamente los documentos consignados, previstos en el artículo 12 del presente Reglamento, de lo cual dejarán constancia en los respectivos expedientes.

☪ PARAGRAFO SEGUNDO: Las Asociaciones Civiles Regionales, tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño de los entes didácticos autorizados, considerando los elementos técnico-pedagógicos inherentes al proceso de formación de los trabajadores, así como las condiciones físico-ambientales en las que éste se ejecuta. Para este fin también se tomarán en cuenta los juicios valorativos que emitan las empresas contratantes. De los resultados de la evaluación, dependerá la renovación o la suspensión de la autorización otorgada por el Instituto, por lo que de tal evaluación se dejará constancia y se notificará por escrito a la parte interesada.

ARTICULO 13º: Las entidades didácticas, Instructores Independientes o Empresas Aportantes que desarrollen cursos sujetos a deducción, contarán con el asesoramiento permanente de las unidades de

deducciones de las distintas Asociaciones Civiles, a fin de apoyarles en la gestión de Adiestramiento y orientarles respecto al cumplimiento de las disposiciones previstas en este reglamento.

ARTICULO 14°: Las entidades didácticas, Instructores Independientes o Empresas aportantes que desarrollen cursos sujetos a deducción, deberán actualizar su registro o autorización bienalmente, consignando una solicitud por escrito ante la Asociación Civil.

PARAGRAFO ÚNICO: En ningún caso se aceptará que las entidades didácticas en sus promociones den garantía de la deducibilidad de los cursos.

ARTICULO 15°: Las entidades didácticas que se vean afectadas por cambio de propietario (s), dirección u otra causa, que altere su registro ante el INCE, deberán notificarlo oportunamente a la Asociación Civil, a los fines de dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 11 de este Reglamento.

ARTICULO 16°: Al finalizar cada curso, la entidad didáctica o instructores independientes, están obligados a remitir a la empresa contratante, en un plazo de diez (10) días hábiles, el control de asistencia debidamente firmado por los participantes. De igual forma al culminar el curso deben otorgar a los participantes el respectivo certificado o constancia, por escrito, de la formación recibida.

ARTICULO 17°: A los fines de garantizar el Adiestramiento y Capacitación de los trabajadores, los cursos sujetos a deducción deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- (1) La duración total de un curso no podrá ser menor de ocho (8) horas, en el entendido de que la hora de adiestramiento, para la Formación Profesional, es de 60 minutos.
- (2) La Administración del curso deberá estar comprendida entre dos (2) y ocho (8) horas diarias.

- Para el otorgamiento de los respectivos certificados, el participante debe acumular como mínimo, el 80% de asistencia al curso.
- Cuando la metodología del curso así lo exija, la carga horaria podrá exceder el límite señalado.
- Cuando por razones plenamente justificadas se deba interrumpir un curso sólo se admitirá su reinicio cuando no supere los ocho (8) días consecutivos, a fin de cumplir con el proceso de continuidad y lograr el alcance de los objetivos propuestos.

↳ PARAGRAFO ÚNICO: Los trabajadores seleccionados para asistir a cursos, deberán tener una antigüedad en la empresa no menor de un (1) mes antes de iniciarse el adiestramiento.

TITULO IV

DE LOS CURSOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

ARTICULO 18º: Se considera que un curso promueve la formación profesional de los trabajadores, a los fines de este reglamento, cuando mediante un proceso sistemático adquieren los conocimientos, destrezas y actitudes requeridas en atención tanto a las necesidades de adiestramiento del trabajador, como de la organización donde presta el servicio.

↳ PARAGRAFO PRIMERO: Los programas de curso, sujetos a deducción deben estar provistos de objetivos, contenidos, duración en horas y estrategias metodológicas.

PARAGRAFO SEGUNDO: A fin de garantizar la pertinencia del adiestramiento, se hace exigible para los trabajadores que participarán en los cursos de formación que las funciones que desempeñen o desempeñarán, guarden vinculación con los objetivos del adiestramiento a que estarán sometidos.

ARTICULO 19°: Las Asociaciones Civiles, Regionales, cuando lo estimen conveniente, solicitarán de la empresa aportante toda la información que juzguen necesaria, a efectos del control, seguimiento y evaluación del adiestramiento previsto en los planes de formación profesional, a fin de disponer de insumos que les permitan planificar las acciones de asesoría y/o Consultoría.

ARTICULO 20°: Para la determinación del número máximo admisible de participantes para un curso, de acuerdo a los principios de Formación Profesional y al carácter del adiestramiento, se debe considerar lo siguiente:

- 1.- Cuando las estrategias metodológicas del curso exijan del instructor interacción permanente con los participantes, el cupo máximo será de veinte (20).
- 2.- Cuando las estrategias metodológicas centren la mayor responsabilidad del proceso en los participantes, el cupo máximo será de treinta (30).

ARTICULO 21° Las personas naturales o jurídicas que hayan sido autorizadas a autoliquidar trimestralmente, deben enviar a las Unidades de Ingresos estatales, dentro de los sesenta (60) días subsiguientes al vencimiento de cada trimestre, la declaración de aportes y deducciones; la relación detallada de los cursos ejecutados, así como el comprobante de cancelación de aportes, correspondiente al trimestre vencido.

ARTICULO 22° Las empresas podrán enviar a sus trabajadores a cursos en el extranjero, toda vez que estos estén referidos a tecnologías no disponibles en el país y siempre que las funciones o procesos de trabajo que ejecuten así lo exijan. En todo caso, se da por entendido que los costos que se generen por tal capacitación formarán parte del porcentaje que el Instituto le ha autorizado a autoliquidar trimestralmente.

TITULO V

DE LOS CURSOS NO DEDUCIBLES

ARTICULO 23°: No se considerarán, para efectos de deducibilidad, los siguientes casos:

- Aprendizaje de Menores.
- Formación impartida en función de selección de personal.
- Cursos impartidos por entidades didácticas o instructores independientes y empresas aportantes, que no estén debidamente registrados o que no hayan renovado su inscripción, ante el INCE.
- La educación formal, conferencias, simposium, congresos, foros, jornadas, charlas y otros eventos de carácter informativo.
- Cursos en cuyo desarrollo se evidencien deficiencias en perjuicio de la formación de los trabajadores, tales como metodología, condiciones ambientales y otros.
- Cursos tendentes a desarrollar capacidades y habilidades en el ámbito familiar, personal y social, sin vinculación alguna con la estructura organizacional donde se desempeñe el trabajador.

TITULO VI

DE LOS COSTOS OBJETO DE DEDUCCIÓN

ARTICULO 24°: Para el reconocimiento del costo del Adiestramiento impartido se tomarán en consideración los siguientes

elementos referenciales, a efectos de la verificación posterior:

- Matrícula y los honorarios profesionales a instructores independientes.
- La remuneración correspondiente al Instructor interno por el tiempo empleado para impartir el curso, incluyendo los beneficios derivados de la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento y los de la Ley del Seguro Social Obligatorio.
- Los gastos de material didáctico y de consumo necesarios para la instrucción, materiales de apoyo y ayudas didácticas.
- Se considerarán deducibles los gastos de transporte, alimentación y hospedaje, para los participantes, instructores y trabajadores de las empresas, cuando el curso se realice en una ciudad distante a su sitio habitual de trabajo. El transporte será deducible cuando el traslado obedezca exclusivamente para la asistencia al curso.
- Se excluirá del costo del curso la parte alicuota de los participantes no aprobados, en los casos que lo amerite, así como referido a meriendas y refrigerios.

PARAGRAFO UNICO: Las empresas están obligadas a elaborar un detalle de los costos incurridos y pagados de los cursos, considerando los conceptos señalados en este artículo, así como a mantener dicho detalle con sus soportes contables en el respectivo expediente.

TITULO VII

DE LAS SANCIONES

ARTICULO 25°: Se aplicarán sanciones a los entes naturales y jurídicos de acuerdo con las especificaciones siguientes:

- Se suspenderá la autorización para el dictado de cursos hasta por seis (6) meses, a las entidades didácticas instructores independientes, que utilicen los manuales, programas o cualquier otro material del INCE, para impartir cursos sin la autorización previa del Instituto. En el caso de reincidencia la suspensión será definitiva.
- Cuando una entidad didáctica o instructor independiente, contratado por una empresa para impartir un curso, suministre falsa información, se le suspenderá durante el lapso de un año y en caso de reincidencia, en forma definitiva.
- Cuando una entidad didáctica o instructor independiente introduzcan modificaciones que alteren lo contemplado en el artículo 12 de este Reglamento, sin notificar previamente a la Asociación Civil, se le aplicarán las sanciones previstas en el literal b, de este artículo.
- Cuando los resultados de las evaluaciones previstas en el artículo 12 de este Reglamento, párrafos Primero y Segundo, evidencien deficiencias en la actuación del ente didáctico, sin que exista el compromiso manifiesto por parte de éste para corregir las desviaciones detectadas, el INCE se reserva el derecho de suspenderle temporal o definitivamente la autorización concedida.
- Las deducciones efectuadas por las empresas sin la autorización del INCE y aquellas efectuadas en virtud de falsa información, se considerarán como aportes no cancelados, aplicándose a tal efecto la norma prevista en el Código Orgánico Tributario.
- El incumplimiento de lo dispuesto en el artículo 21 se considerará como aportes no cancelados, por lo que estos deberán ser reintegrados al Instituto con los respectivos intereses moratorios.

TITULO VIII

AUDITORIA DE DEDUCCIONES

ARTICULO 26°: Las personas naturales y jurídicas deberán dar en observación a las disposiciones del presente Reglamento, cumplimiento al contenido del artículo 126 del Código Orgánico Tributario.

ARTICULO 27°: Las Unidades de Ingresos Tributarios atendiendo a la ejecución del plan fiscal anual, practicarán la verificación de los costos de los cursos deducidos, de conformidad con lo establecido en el artículo 26 de este reglamento. De resultar un reparo, se levantará el acta contentiva del mismo la cual se notificará al contribuyente y estará sujeta al Código Orgánico Tributario.

ARTICULO 28°: Queda derogado el reglamento de calificación de cursos de formación para las deducciones que acuerda la Ley publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela No. 4.617 Extraordinario, de fecha 18 de agosto de 1993.

ARTICULO 29°: Todo lo no previsto en el presente reglamento será resuelto, en cada caso, por el Consejo Nacional Administrativo del INCE, procurando siempre conciliar el estímulo de la empresa aportante en materia de formación profesional integral de los trabajadores, los intereses de éstos y la naturaleza y finalidades propias del INCE.

ARTICULO IX

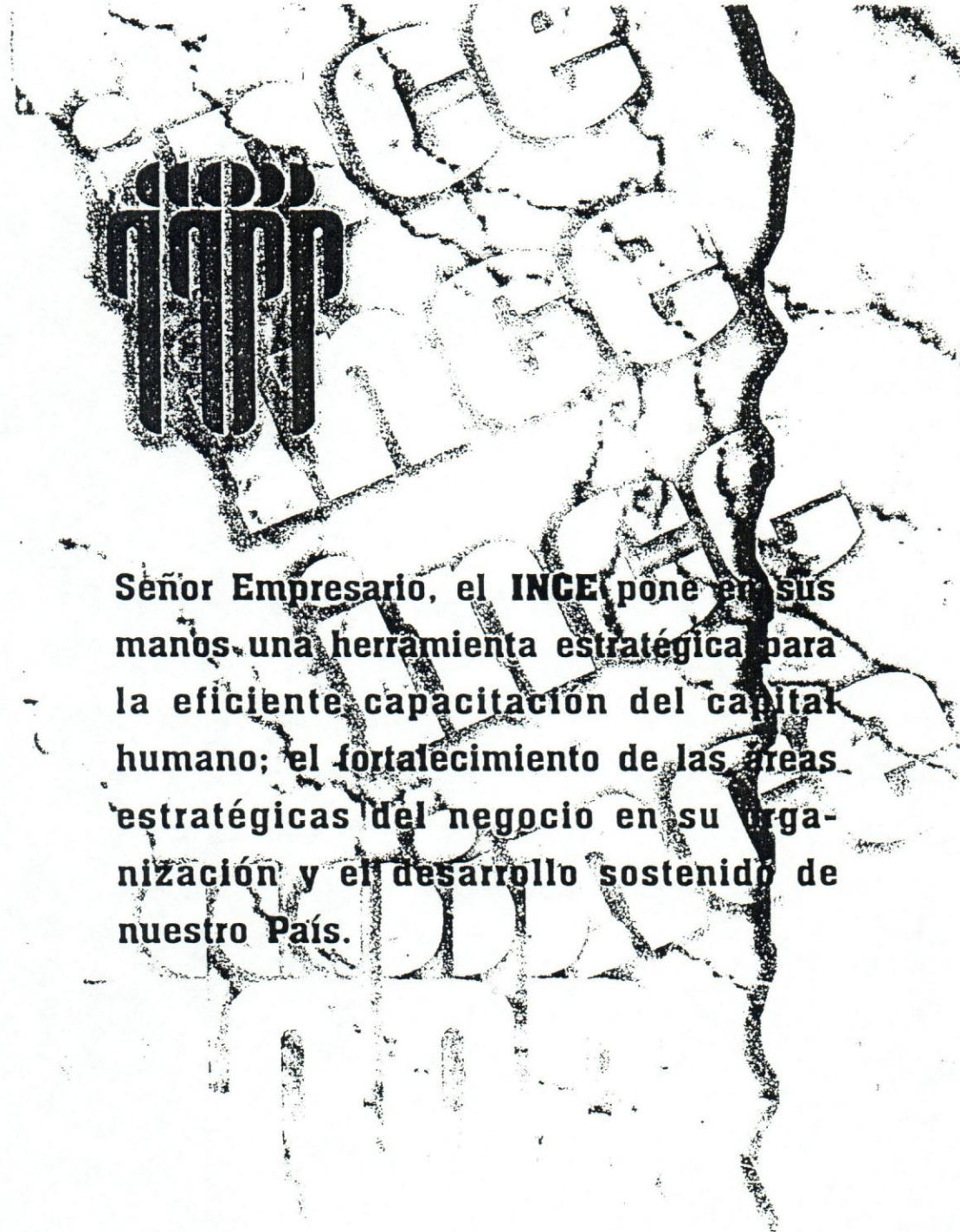
DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTICULO 30°: Aquellas empresas aportantes que, para la fecha de entrada en vigencia del presente reglamento, estén formando a sus trabajadores, de acuerdo a planes vía metodología tradicional o tengan pendiente respuestas de solicitudes de cursos sometidos a deducción, se regirán por las disposiciones previstas en el Reglamento de Calificación de Cursos de Formación Profesional para las Deducciones que acuerda la Ley, publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela No. 4.617 Extraordinario, de fecha 18 de agosto de 1993, hasta que concluyan con sus deducciones, de acuerdo a las respectivas notificaciones.

ARTICULO 31°: Los Convenios de Racionalización del Adiestramiento suscritos con las empresas aportantes, con antelación a la entrada en vigencia del presente reglamento, quedan sin efecto.

El presente Reglamento entrará en vigencia el 01 de enero de 1998.

Dado, firmado y sellado en el salón de sesiones del Consejo Nacional Administrativo del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), a los veintidós días del mes de octubre de mil novecientos noventa y siete.

The image features a large, stylized graphic in the background. On the left side, there is a logo consisting of the letters 'I', 'N', 'C', and 'E' stacked vertically in a bold, blocky font. The background is filled with a complex, abstract pattern of overlapping circles and lines, resembling a molecular structure or a network diagram. The overall aesthetic is high-contrast and technical.

**Señor Empresario, el INCE pone en sus
manos una herramienta estratégica para
la eficiente capacitación del capital
humano; el fortalecimiento de las áreas
estratégicas del negocio en su orga-
nización y el desarrollo sostenido de
nuestro País.**

El INCE capacita la mas grande de las Empresas: El País.

ANEXO N°2

Detección de Necesidades de Adiestramiento

PLANILLA DNA

| | | |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| GERENCIA DE RR.HH DPTO. DE ADIESTRAMIENTO | DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO. (GRUPAL () INDIVIDUAL()) | N° _____ FECHA ____/____/____ PAGINA: _____ DE: _____ |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|

| | |
|-----------|---------------|
| GERENCIA: | DEPARTAMENTO: |
|-----------|---------------|

EN EL SIGUIENTE CUADRO DESCRIBA LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO POR TIPO DE CARGO (GRUPAL) O POR TRABAJADOR (INDIVIDUAL) RELACIONADAS CON ACTIVIDADES QUE AFECTAN LA CALIDAD. ASÍ MISMO MENCIONE LAS DEBILIDADES QUE HA OBSERVADO EN CADA UNO DE LOS TRABAJADORES A SU CARGO Y QUE A SU JUICIO LIMITEN EL BUEN DESEMPEÑO EN SU PUESTO DE TRABAJO.

| CARGO | NOMBRE DEL TRABAJADOR | FECHA DE INGRESO | DEBILIDADES | ADIESTRAMIENTO REQUERIDO | ACCION |
|-------|-----------------------|------------------|-------------|--------------------------|--------|
| | | | | | |

ANEXO N°3

Análisis del Puesto de Trabajo

PARTE IV.
TEÓRICAMENTE DEBE DOMINAR.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

PARTE V.
PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO.

NIVEL DE EDUCACIÓN MÍNIMO REQUERIDO: _____

EXPERIENCIA MÍNIMA EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO: _____

CONDICIONES ESPECIALES; EN ESTE RENGLÓN SE LE SUGIERE QUE LAS SUBRAYE, SE PROPONEN ENTRE OTRAS:

BUENA LETRA - BUENA ORTOGRAFÍA - CAPACIDAD PARA REDACTAR INFORMES TÉCNICOS - PRO-ACTIVO - BUEN CARÁCTER - CREATIVO - CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO - DISPUESTO A PERMANECER EN EL PUESTO DE TRABAJO DESPUÉS DE LA HORA SI HUBIERA LA NECESIDAD - INICIATIVA - DISPONIBILIDAD - CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES - CAPACIDAD PARA MANEJAR PERSONAL - AGILIDAD MENTAL - OTRAS, MENCÍONELAS: _____

PARTE VI.
TRABAJO DESARROLLADO.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

PARTE VII.

CONDICIONES HIGIENICAS DEL LUGAR DE TRABAJO; SUBRAYE LAS QUE CONSIDERE NECESARIAS PARA UN DESARROLLO EFECTIVO EN EL PUESTO DE TRABAJO; SE PROPONEN ENTRE OTRAS:

UN LUGAR HERMÉTICO - UN LUGAR CERRADO TOTALMENTE - AMBIENTE FRESCO, CON MUCHA VENTILACIÓN - AMBIENTE CON AIRE ACONDICIONADO - EXCELENTE ILUMINACIÓN - BUENA ILUMINACIÓN - NO ES TOLERABLE EL RUIDO - SE PUEDE TRABAJAR CON RUIDO - PROPIAS DE UN AMBIENTE PRODUCTIVO.

OTRAS, MENCIÓNELAS: _____

PARTE VIII.

IMPLEMENTOS A UTILIZAR.

DE TRABAJO:

1. _____
2. _____
3. _____

DE SEGURIDAD PERSONAL, PARA PREVENIR ACCIDENTES:

1. _____
2. _____
3. _____

PARTE IX.

ADIESTRAMIENTO.

ADIESTRAMIENTO EXTERNO E INTERNO REQUERIDO:

| | | |
|---------|---|-------------------------------|
| TÉCNICO | { | Corto Plazo: _____ _____ |
| | | Mediano Plazo: _____ _____ |
| | | Largo Plazo: _____ _____ |

CONDUCTUAL

{ _____

PARTE X.

**OTROS REQUISITOS EN CUANTO AL COMPORTAMIENTO;
SUBRAYE LOS QUE CONSIDERE NECESARIOS:**

MENTAL - ACTITUDINAL - PRECISIÓN

PARTE XI.

EN CUANTO A LA MOVILIDAD HORIZONTAL:

1. _____
2. _____
3. _____

PARTE XII.

REQUISITOS EN CUANTO AL ASCENSO DEL CARGO INMEDIATO SUPERIOR:

1. _____
2. _____
3. _____

OTROS, MENCIONELOS: _____

ELABORADO POR:

FECHA: _____

REVISADO POR:

FECHA: _____

APROBADO POR:

FECHA: _____

ANEXO N°4

Glosario

GLOSARIO

Adiestramiento: Proceso continuo de aprendizaje que busca generar cambios y adaptaciones que permitan el avance dentro de una organización.

Áreas Críticas: Son aquellas actividades de importancia estratégica en los resultados de la Empresa, que afectan en forma significativa la continuidad de las operaciones y por lo tanto requieren mayor énfasis en el desarrollo de sus recursos humanos.

Aseguramiento de la Calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplen los requisitos de la calidad.

Autoliquidación: Proceso en donde las empresas podrán "autoliquidar" de sus aportes trimestrales al INCE hasta el 60% del monto del aporte.

Cargo: Designación de actividades específicas en una empresa determinada con identificación de funciones y asignación de salario.

Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Detección de Necesidades: Es el proceso que nos permite identificar carencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes indispensables para que las personas cumplan eficientemente las responsabilidades de su puesto de trabajo.

Diagnóstico Individual: Es la determinación de conocimientos, destrezas, habilidad, y/o actitudes que debe desarrollar el trabajador para ejecutar idóneamente sus funciones.

Diagnóstico Ocupacional: Es el estudio de la función asignada, tarea o puesto de trabajo.

Diagnóstico Organizacional: Es el estudio de la organización a través de: planes estratégicos, objetivos, indicadores de eficiencia, proyecciones, etc.

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Ejecución del adiestramiento: Conjunto de acciones para cumplir con la programación establecida y todos los aspectos inherentes a la logística y al desarrollo de Programas de Adiestramiento y Desarrollo.

Formación: Aquellos cursos dirigidos a enseñar un oficio a personas que no poseen conocimientos previos del trabajo que van a desempeñar.

Gestión de la Calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Mejora de la Calidad: parte de la gestión de la c orientada a aumentar la capacidad de cumplir c requisitos de la calidad.

Mejoramiento de la Calidad: Acciones emprendidas en toda la organización con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales a la organización y sus clientes.

Puesto de Trabajo: Conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidad que dentro de ciertas condiciones constituye la labor regular de un individuo.