UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Postgrado en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud

Trabajo Especial de Grado

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DE LA CALIDAD PARA LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DE LA DIVISION DE PRODUCCION DE VACUNAS VIRALES DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE "RAFAEL RANGEL"

presentado por
Fctco. Morante Yajaira.

para optar al título de
Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud

Asesor
MSc López Emmanuel

Caracas, octubre de 2008

Caracas, 13 de Octubre de 2008

Director

Programa Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

Presente.-

Referencia: **Aprobación de Tutor**

Estimado Señor:

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado titulado "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DE LA DIVISION DE PRODUCCION DE VACUNAS VIRALES DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE "RAFAEL RANGEL" , desarrollado por la Fctico. Yajaira del C. Morante H., titular de la cédula de identidad número 6.553.870., como requisito parcial para optar al Título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing. Emmanuel López C

C. I. Nº. 3.189.576

DEDICATORIA

A Dios.

A Eduardo, por su amor y que este triunfo le sirva como ejemplo para lograr sus metas futuras.

A mi Familia, por estar siempre a mi lado y darme apoyo incondicional, y creer en mí siempre.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la sabiduría para cumplir este nuevo reto.

Mi mayor agradecimiento al Dr. Enmanuel López por su experiencia y orientación como Tutor de este trabajo.

Al Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", por el apoyo recibido durante la realización de mis estudios de Postgrado de Gerencia en Servicios Asistenciales de Salud.

Al Dr. Jesús Querales por confiar y apoyarme en mi desarrollo profesional.

A mis compañeros de División de Producción de Vacunas Virales por la colaboración prestada.

A la Sra. Gretty Hernández y la Sra. Gladys Arvelo, quienes muy diligente y desinteresadamente dedicaron su tiempo en la trascripción y orientación metodológica de este trabajo.

Al Postgrado de Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud de la Universidad Católica Andrés Bello, por los conocimientos suministrados dentro y fuera de sus Aulas.

ÍNDICE GENERAL

Pág. N°

ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS II

DEDICATORIA III

AGRADECIMIENTO IV

INDÍCE GENERAL V

INDÍCE DE INFOGRAMA VII

RESUMEN VIII

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 4

EL PROBLEMA 4

Planteamiento del Problema 4

Formulación del Problema 7

Objetivos de la Investigación 8

Objetivo General 8

Objetivos específicos 9

Alcance de la investigación 10

Delimitaciones 11

CAPITULO II 12

MARCO METODOLÓGICO 12

Tipo y diseño de la Investigación 12

Tipo 12

Diseño 13

Población y muestra 14

Población 14

Muestra 15

Metodología 16

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos 17
Técnicas..... 17
Instrumento..... 17
Validación y Confiabilidad del Instrumento 18
Técnicas de procesamiento y análisis de datos..... 18
Operacionalización de los Objetivos 19
CAPÍTULO III..... 21
MARCO TEÓRICO 21
Antecedentes de la Investigación..... 21
Reseña Histórica de la organización..... 24
Bases teóricas 28
Bases Legales 68
Marco Conceptual..... 85
CAPITULO IV 87
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS..... 87
CAPITULO V 101
LA PROPUESTA 101
Justificación de la propuesta..... 101
Objetivo de la propuesta 101
Estructura de la propuesta..... 101
CAPITULO VI 108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 108
CONCLUSIONES..... 108
RECOMENDACIONES..... 109
BIBLIOGRAFIA..... 110
ANEXOS..... 114

INDÍCE DE INFOGRAMAS

Pág. N°

Infograma Nº 1.- Operacionalización de los Objetivos 20

Infograma Nº 2.- Organigrama Estructural del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" 26

Infograma Nº 3.- Organigrama Estructural de la División de Producción de Vacunas Virales..... 27

Infograma Nº 4.- Sistema de Gestión de la Calidad..... 58

Infograma Nº 5.- Resultados del Cuestionario basado en las Normas ISO 9001:2006 y la ISO 10015:2000 95

Infograma Nº 6.- Propuesta del Modelo de Capacitación 102

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALE S EN SALUD

PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DE LA CALIDAD PARA LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DE LA DIVISION DE PRODUCCION DE VACUNAS VIRALES DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE "RAFAEL RANGEL"

Autor: Fítico. Yajaira Morante.
Asesor: MSc Emmanuel López
Caracas, marzo de 2009

RESUMEN

La División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" mantiene la producción de las vacunas antirrábicas de uso humano y veterinario requeridas por el Ministerio de Poder Popular para la Salud , para la prevención y control de la rabia en el país, en virtud de lo que, epidemiologicamente, representa esta enfermedad. Para satisfacer esta demanda se requieren personas altamente capacitadas en las tecnologías que involucra la producción de las Vacunas Antirrábicas. Dada esta necesidad el presente estudio tuvo como propósito dar respuesta a las necesidades que presenta la División de Producción de Vacunas Virales, referente a las competencias del recurso humano, para el desarrollo de las funciones; para lo cual se propone el diseño de un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias de recurso humano , permitiendo contar con personal especializado en las diferentes tecnologías que demanda el área y las tecnologías de punta que a futuro se requieren implantar de acuerdo a los innovadores avances en la producción de las Vacunas Virales y a los dictámenes de los Organismos Regulatorios Nacionales e Internacionales . Para lograr el objetivo, se realizó un diagnostico de las competencias de recurso humano, para luego establecer las estrategias de capacitación que se requieren, tomando como referencia la norma ISO 9001:2006, como parte del modelo de gestión y los lineamientos de la norma 10015:2000, directrices para la formación, así como también los resultados de la observación directa para obtener información acerca del estado actual de la problemática planteada. Para tal fin, el estudio se enmarco en la modalidad de proyecto factible de diseño documental, de campo y descriptivo, donde la población y la muestra objeto de estudio fue de 18 trabajadores del área técnica , adicionalmente como técnicas de recolección de datos se utilizaron la observación directa y el cuestionario , a fin de lograr recolectar la data requerida de primera mano y de forma precisa, a objeto de revisar e identificar las estrategias requeridas en la mejora de las competencias del recurso humano que trabaja en la división de producción de vacunas virales del Instituto Nacional de Higiene" Rafael Rangel".

Descriptores: necesidades, competencias, gestión, recurso humano y estrategias.

INTRODUCCION

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras internas de las mismas, existiendo la tendencia en el aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional y en la búsqueda de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de gestión de mejora de las competencias técnicas, como una alternativa para impulsar la formación y la capacitación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

De esta realidad no se escapa la División de Producción de Vacunas Virales, ya que se han producido cambios en su estructura interna, en el entendido que parte del personal técnico – profesional han sido desplazados a desempeñar roles gerenciales en otras Unidades relacionadas con la producción, los cuales han provocado que el equipo de trabajo se debilite , es por eso que se plantea la mejora de las competencias del recurso humano como una alternativa para impulsar la formación y la capacitación del mismo, en una dirección que se logre el mejor equilibrio entre las necesidades de la

división y su personal, para así mantener la eficacia de los procesos productivos que se llevan a cabo y enfrentar las tecnologías innovadoras que nos hemos planteado abordar en un futuro inmediato, ejemplo de esto , el cambio de la tecnología de producción de la Vacuna Antirrábica de uso Humano.

En concordancia con lo antes mencionado, el presente estudio tiene como finalidad, proponer un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias del recurso humano de manera de actualizar y fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral.

El mismo tendrá como objetivo fundamental, determinar el nivel de competencias del recurso humano, evaluando sus fortalezas y debilidades, todo esto a fin de proponer las estrategias que solventen la problemática. El estudio esta estructurado en seis capítulos, lo cual permitirá mostrar organizadamente la información.

Capitulo I, titulado "**El Problema",** en este capitulo se plantea el tema de estudio, situación ó problema respecto a las competencias del personal de la División de Producción de Vacunas Virales; se indica el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, así como la justificación e importancia.

Capitulo II **"Marco Teórico**", en esta fase se dan a conocer los antecedentes de la investigación la cual comprende una revisión de los trabajos de grado relacionados con el problema en estudio, se muestran las bases teóricas, que sustentan la investigación.

Capitulo III **"Marco Metodológico**", donde se describe el tipo de investigación en la que se ubica el tema de estudio, basándose el mismo en un proyecto factible. Otro de los puntos importantes que se presenta es la

población, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar; además la validez y confiabilidad del instrumento.

Capitulo IV **"Presentación y Análisis de Datos"**, a través de la técnica de presentación de datos, se representan los mismos en forma gráfica y escrita, así como el análisis de los resultados para luego establecer las conclusiones y recomendaciones relacionadas al respecto.

Capitulo V **"Estrategia Propuesta"**, contemplando su justificación, objetivo, estructura y factibilidad del modelo de gestión.

Capitulo VI **"Conclusiones y Recomendaciones"**, se exponen las conclusiones del estudio realizado y un conjunto de recomendaciones para la futura implementación.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y electrónicas consultadas para el presente estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La Rabia es una enfermedad de elevada complejidad desde el punto de vista epidemiológico y aun en la actualidad, se encuentra presente en casi toda la geografía universal, salvo ciertas zonas de excepción que son consideradas "Libres de Rabia". En esta enfermedad en particular, las vacunas juegan un contundente papel en cuanto a su prevención y son aplicadas masivamente a los principales vectores de transmisión al humano, como los caninos y al huésped final de la rabia paralítica, el bovino por su significación económica. En el caso de los humanos, su aplicación se limita a las personas expuestas a riesgo, donde las vacunas representan además de un instrumento de prevención, una alternativa terapéutica, una vez que el virus ha penetrado el cuerpo humano.

En consecuencia, se hace indispensable contar con vacunas antirrábicas de comprobada eficacia y seguridad para controlar efectivamente la enfermedad.

En Venezuela específicamente en la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" desde hace más de dos décadas se producen las Vacunas Antirrábicas de uso Humano y Veterinario requeridas por el Ministerio del Poder Popular para la Salud para la prevención y control de la rabia, lo cual es considerado como estratégico para el estado, en virtud de lo que epidemiológicamente representa esta enfermedad. Estos productos se obtienen mediante la aplicación de dos Tecnologías de Producción, una en Cultivos Celulares y otra en Cerebro de

Ratón Lactante, para la Producción de Vacunas Antirrábicas para uso Veterinario y Humano respectivamente, manteniendo un volumen de Producción que ha garantizado el abastecimiento total en el caso de la Antirrábica Humana y en un porcentaje bien significativo en la Vacuna Antirrábica de uso Veterinario.

Estas Tecnologías, debido a sus características, exigen para su acertada producción, de personal altamente capacitado, para estos efectos se ha contado hasta los momentos con un equipo multidisciplinario integrado por Farmacéuticos, Médicos Veterinarios , Técnicos Químicos y Auxiliares de Producción, con una gran mística de trabajo cuyo aporte técnico ha sido indispensable para mantener la Producción y para enfrentar los innovadores cambios tecnológicos que rigen los Organismos Regulatorios, un ejemplo de ello es el cambio de la Tecnología de la Vacuna Antirrábica de uso Humano Revisión del 8vo reporte producido en Octubre de 2004 (OPS/OMS, 2004) "Recomendación de la discontinuidad del uso de Vacunas producidas en Tejido Nervioso (uso Humano) y la utilización, únicamente de Vacunas producidas en Cultivos Celulares"; para así satisfacer los estándares recomendados por la Organización mundial de la Salud (OMS) en adoptar la producción de vacunas modernas de mayor potencia y menor riesgo.

En la actualidad dicho equipo multidisciplinarlo se ha debilitado ya que parte de sus integrantes han sido desplazados a desempeñar roles gerenciales en otras Unidades relacionadas con la Producción, ante la necesidad que reviste la estructura institucional para así cumplir con su misión y visión propias del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

Tomando en cuenta lo anteriormente expresado, se hace indispensable fortalecer el recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales, lo cual implica el incremento y la optimización de conocimientos,

habilidades y destrezas, donde se requiere de un trabajador capaz de dar soluciones precisas a los problemas que se presentan en la ejecución de sus actividades y capaz de afrontar los cambios tecnológicos que a futuro se plantean asumir.

Por consiguiente, es necesario realizar un diagnostico de las competencias de recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales, con el objetivo de conocer las debilidades y fortalezas con cuya base se realizara la planeación estratégica para la formación de un recurso humano integral a ser incorporado en un ambiente laboral cada vez más competitivo, con creatividad de combinar conocimientos y talentos con la acción.

Esta es la problemática encontrada y lo que origina "el por-que" de esta investigación.

En consecuencia la investigación tuvo como propósito, el diseño de un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias del recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael "Rangel", tomando como referencia lo estipulado en las normas ISO 9001:2006 y la 10015:2000, el cual surge en respuesta a las necesidades que presenta la División de Producción de Vacunas Virales, de manera de llenar el vacío resultante entre las competencias requeridas y las competencias existentes, contribuyendo así a la eficacia y eficiencia que ha caracterizado a la División en el logro de sus objetivos.

La adopción de un modelo de gestión conlleva a la mejora de las competencias laborales y técnicas lo cual será una decisión estratégica de la División. Su diseño esta influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la División. No obstante, si se toman como base las normas ISO 9001:2006 y la

10015:2000 para el diseño del modelo se tiene la ventaja de que los requisitos y lineamientos a cumplir son genéricos para cualquier organización, ya que especifican un grupo de aspectos que se deben cumplir. Por lo tanto, existe un margen amplio de libertad y creatividad para cumplir con estas normativas.

En vista de lo antes expuesto surge una serie de interrogantes que servirán al investigador como conductores a la presente investigación, las cuales se presentan a continuación.

Formulación del Problema

En virtud de la importancia que significa mantener la eficacia y eficiencia de la Producción de las Vacunas Antirrábicas requeridas para la prevención y control de la rabia en el país, se hace necesario que se piense en la mejora de las competencias del recurso humano que ejecuta dicha producción a la par de la vanguardia tecnológica.

En este contexto se considera necesario que la investigación se centrase en ofrecer adecuada respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué elementos debe tener un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias del recurso humano de la División de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel"?

En este orden de ideas debe también responder las siguientes interrogantes secundarias:

- ✓ ¿Cuáles son los modelos de competencia más utilizados por empresas de vanguardia?

- ✓ ¿Cual es la situación actual del recurso humano de la División de Vacunas Virales, en referencia a las Competencias?

- ✓ ¿Cómo se pueden establecer los elementos de un modelo de gestión de la calidad aplicables a la División de Producción de Vacunas Virales para la mejora de las competencias del recurso humano?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias del recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

Objetivos Específicos

- ✓ Describir los modelos de competencias más utilizados por empresas de Vanguardia

- ✓ Diagnosticar la situación actual del recurso humano, con referencia a las Competencias de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

- ✓ Determinar los elementos de un modelo de gestión de la calidad aplicable en la División de Producción de Vacunas Virales para el mejoramiento de las competencias del recurso humano.

Justificación de la Investigación

La presente investigación busca aportar soluciones a la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", enfocado a las necesidades de capacitación y mejoras de las competencias del recurso humano que labora en la misma, de manera de mantener la eficacia y la eficiencia de los procesos de producción , contribuyendo al logro de los objetivos , de las metas planteadas y a los retos

que a futuro se plantean asumir de acuerdo a los innovadores cambios tecnológicos.

Con la realización de esta investigación se obtuvo un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias del recurso humano, que incidirá en el fortalecimiento del equipo de trabajo y en mantener los procesos productivos en virtud de la importancia que reviste para el país, mantener la producción de las vacunas antirrábicas como instrumento de prevención y control de la rabia.

La realización de la presente investigación, se justifica plenamente ya que, pudiese ser utilizada en futuras investigaciones como fuente bibliográfica.

Adicionalmente, el logro de los objetivos propuestos representaría una satisfacción para el investigador, ya que sería una pequeña pero significativa contribución para solventar la problemática planteada, consolidándose una exitosa culminación de la investigación emprendida.

Alcance de la investigación

La investigación tuvo como contexto la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" que tiene como Misión la Producción de las Vacunas Antirrábicas de uso Humano y Veterinario con la calidad requerida, para satisfacer las necesidades del Ministerio del Poder Popular para la Salud, para el control de la rabia en el país.

El estudio es un proyecto factible para dar respuesta a las necesidades de la División de Producción de Vacunas Virales, dado que en la actualidad se requiere fortalecer las competencias del recurso humano para así seguir cumpliendo con los estándares de producción establecidos.

Delimitaciones

Conociendo que existe un vasto campo de estudio, se decidió delimitar la investigación en la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Salud, localizado en la ciudad de Caracas, Capital de la Republica Bolivariana de Venezuela.

CAPITULO II

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico de la investigación recoge los pasos que se siguieron desde el momento en que se inicia el diseño del modelo de gestión de calidad para la mejora de las competencias del recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional Higiene "Rafael Rangel", hasta cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

Para Arias (2006) "La metodología del proyecto incluye el tipo ó tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "como" se realizará el estudio para responder al problema planteado" (p.110)

Tipo y diseño de la Investigación

Tipo

Según el tema planteado referido a proponer un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias de recurso humano, en función de sus objetivos, el mismo se encuentra enmarcado en una investigación de carácter descriptivo, debido a que permite poner de manifiesto la estructura en comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo una solución segura para la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

Según Ramírez (1999), una investigación descriptiva se refiere a ".....aquellos estudios cuyo objetivo es la descripción con mayor precisión, de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos con o sin especificaciones de hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características". (p.84)

Diseño

La investigación se considera de diseño, documental, de campo y descriptivo dado que los datos se obtuvieron de la observación y medición, sin influir en ninguna de sus variables, igualmente fueron obtenidos en un momento dado de tiempo, y se diagnosticó la situación actual del recurso humano, con referencia a las competencias de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" analizando todos los elementos que intervienen en el proceso.

En tal sentido la Universidad Pedagógico Experimental Libertador (UPEL, 2003), señala que el proyecto factible consiste en ".... La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupo social; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos" (p.16)

La información, en su mayor parte, se obtiene de fuentes primarias; es decir, recabada directamente de la realidad, mediante cuestionarios y observación directa en la División de Producción de Vacunas Virales; es decir una observación de campo, además de que se apoyó en una revisión documental para reforzar los conocimientos y fortalecer las bases referenciales del tema.

En cuanto a la investigación de campo la UPEL (2005) establece:

> "Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios" (p.14)

En cuanto a la investigación documental la UPEL (2005) establece:

> "Se entiende por investigación documental el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados en medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general en el pensamiento del autor" (p.15)

En cuanto a la investigación descriptiva ARIAS, F. (2006) establece:

> "La investigación descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 48)

Esto, a su vez, es complementado por ARY, J. y RAZAVIEH, A. (1993) cuando explican que:

> Los estudios de esta índole tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos. Con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento del estudio. El objetivo consiste en describir lo que existe con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación (p. 308)

En atención a estas reseñas se baso la obtención y análisis de los datos que provengan de materiales impresos y otros tipos de documentos y de la recolección en forma directa de datos provenientes de la realidad.

Población y Muestra

Población

Para Arias (2006), la población corresponde a "....conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivos las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio". (p.81)

Para el presente estudio, la población quedo constituida por 18 trabajadores, que conforman el equipo de trabajo técnico de la División de Producción de Vacunas Virales.

El presente autor tuvo la oportunidad de estudiar la población en su totalidad y obtener datos más precisos, dado que se trata de una población finita, además se utilizó un instrumento de recolección de datos adecuados a la necesidad presente, por lo tanto se determino que no amerita el cálculo ni extraer una muestra significativa.

Para Ramírez (1999), una población finita:

> "Es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total, por ejemplo, los libros de una biblioteca, el número de alumnos de una escuela, la producción de automóviles en un año determinado, etc. Sin embargo estadísticamente se considera que una población es finita cuando esta conformada por menos de cien mil elementos". (p.92)

Muestra

La muestra es una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por tanto útil, debe reflejar las similitudes, diferencias encontradas en la población y ejemplificar las características de la misma.

Para Sabino (2002), una muestra "..... no es más que una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para recompensarlo". (p.83)

Debido a que el número de entidades que conforman la población es de 18 personas, no se tomó ningún criterio muestral, así que la muestra a estudiar será completamente igual a la población.

Metodología

El estudio de campo requerido para la investigación incluyo la ejecución de las siguientes actividades:

- Realización del diagnóstico de la situación actual del recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" con referencia a las competencias, por medio de la observación directa aplicando los siguientes pasos:

  a) Determinar lo que se quiere observar: áreas en las cuales se desarrolla el estudio, su constitución, los procesos y el recurso humano involucrado, así como las rutinas de actividades que se están desarrollando, en el ámbito operativo.
  b) Determinar él para qué, de la observación: se utiliza el reconocimiento de las áreas cuyos procesos están involucrados en la producción de las vacunas antirrábicas. Identificando las operaciones claves y las tecnologías aplicadas.

- Presentación de los procesos y actividades involucradas en la producción de las vacunas antirrábicas, usando la técnica de la observación y la encuesta, los cuales serán utilizados para la recolección de información sobre la problemática planteada.
- Diseño del modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias del recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales, una vez recolectada la información, según las necesidades del área, por medio de la organización y procesamiento de los datos producto de los resultados arrojados a través de los instrumentos aplicados.

Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Para Arias (2006)

> "Las Técnicas de recolección de datos son las distintas maneras de obtener y almacenar la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista ó cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc. Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información ejemplo: fichas, formato de cuestionario, guía de entrevista, lista de cotejo, grabadores escala de actitud u opinión, etc." (p.67)

Técnica

Para el desarrollo del presente trabajo la técnica utilizada para la recolección de los datos fue la encuesta, con el propósito de interrogar a las personas que conforman la población.

Para Sabino (2002), la encuesta implica ".... requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudios para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos". (p.71)

Instrumento

Para Arias (2006) "Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p.69)

Para registrar todos los datos ó información recopilados en la técnica de la encuesta, se empleó el siguiente instrumento: El cuestionario.

En este sentido se formularon preguntas de alternativas fijas o comúnmente llamados cerradas, las cuales para Arias (2006), "Son aquellas que establecen previamente las opciones de respuestas que puede elegir el encuestado". (p.74)

La técnica final que se utilizo en este estudio fue la observación directa. Para Sabino (2002) "La observación científica puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación" (p.101)

Validación y Confiabilidad del Instrumento

La validez de un instrumento, para Arias (2006), "Significa que las preguntas ó ítems debe tener una correspondencia con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran solo aquello que se pretende conocer o medir". (p.79)

En tal sentido, el cuestionario fue validado a través de la técnica de "Juicios de Expertos" para la cual tres (3) expertos en el área validaron el instrumento en función de los objetivos pertinentes.

Los profesionales que validaron el instrumento de recolección de datos fueron:

- Sra. Glexys Arvelo, Licenciada en Administración – Especialización en Educación.
- Sr. Luis Urbina, Licenciado en Psicología.
- Sr. Sulpicio Rivero, Licenciado en Sociología.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Las técnicas de procesamiento de datos para Castro (2001), "no son más que las diferentes operaciones que se pueden realizar con los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección" (p.70)

Las operaciones que se llevaran a cabo, con el fin de procesar los datos obtenidos son: la codificación y la tabulación. En ese sentido Castro (2001) define codificación como, "la técnica que consiste en categorizar los datos

obtenidos. Dicha categorización consiste, comúnmente, en transformar dichos datos en símbolos numéricos" (p.71)

La tabulación, según Castro (2001), "Es la técnica que consiste en el recuento de los datos a fin de determinar el número de casos que se corresponden con las distintas categorías". (p.71)

A través de la utilización de dichas operaciones, se intenta dar el tratamiento más idóneo a los datos que se obtengan, para de esa forma determinar el resultado de dicho estudio.

Por otro lado, las técnicas de análisis de datos son definidas por Castro (2001) como "Las distintas técnicas que se pueden utilizar con el fin de interpretar los datos obtenidos". (p.71)

El análisis de los resultados se efectuó mediante la estadística descriptiva para cada una de las variables, Hernández, Fernández y Baptista, (1991) afirman que, "La primera tarea es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable o pregunta, describiendo la distribución de las puntuaciones y frecuencias". (p.312)

Operacionalización de los Objetivos

Para SABINO, C. (1996) "La operacionalización de los objetivos consiste en hacer operativos, es decir, manejables, posibles de trabajar con ellos, a los conceptos y elementos que intervienen en el problema a investigar" (p.101).

En el siguiente infograma se muestra la operacionalización de los objetivos de la presente investigación.

Objetivo General: Diseñar un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias del recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel"				
Objetivos Específicos	**Variables**	**Definición Nominal**	**Definición Operacional indicadores**	**Instrumento a Aplicar**
Describir los modelos de competencia más utilizados por empresas de vanguardia.	Procesos Estratégicos Procesos Operativos Procesos de Soporte.	Procesos y actividades relacionadas con el área tecnológica.	Estructura organizativa Nivel de Satisfacción del Cliente Cumplimientos de los procedimientos y las normas	Técnicas: Observación directa del investigador Revisión documental
Diagnosticar la situación actual del recurso humano, con referencia a las Competencias de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".	Estructura Operacional	Representación gráfica del posicionamiento del recurso humano en la organización	Funciones Responsabilidades Actividades Procedimiento	Técnicas: Observación directa del investigador Revisión documental
	Capacitación tecnológica del recurso humano	Nivel de capacitación tecnológica del recurso humano en cuanto a las competencias técnicas	Grado de instrucción. Experiencia (años de servicio). Nivel de actualización. Evaluación de desempeño (histórico)	Instrumentos: Aplicación del cuestionario al personal de la División de Producción de Vacunas Virales objeto de estudio
Determinar los elementos de un modelo de gestión de la calidad Aplicable en la División de Producción de Vacunas Virales para el Mejoramiento de las competencias del recurso humano	Mapa de Procesos. Procesos Operativos Procesos de Apoyo	Determinar las brechas entre la competencia existente y la requerida para definir los elementos para un modelo de competencia técnica.	Elementos de entrada Actividades. Resultados. Indicadores. Requisitos propuestos. Procedimientos.	Técnicas: Observación directa del investigador Revisión documental

Infograma Nº 1.- Operacionalización de los Objetivos.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

Una vez identificado claramente el problema a abordar y la metodología a seguir en el presente trabajo, se hace necesario establecer el marco de referencia teórica el cual según Méndez, C. (1999) es "una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación" (p. 99)

Los lineamientos conceptuales y sustantivos de esta investigación, toman en consideración un cúmulo de bases teóricas a partir de las cuales se desarrollan los temas relacionados al modelo de gestión de calidad para la mejora de las competencias del recurso humano y que constituyen las bases de soporte para este proyecto. A continuación y en orden desarrollaremos los siguientes puntos:

Antecedentes de la Instigación

Para Arias (2006) "Los antecedentes, de la investigación se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio." (p.106).

Para conocer otras experiencias realizadas y los resultados obtenidos a través de trabajos de investigación referentes al tópico en estudio que pudieran dar una orientación y apoyo al proyecto, se analizaron en detalle tres trabajos de investigación:

Pico, Gonzalo (2006) en la Universidad Simón Bolívar elaboró un trabajo de investigación titulado *el Mapa de Procesos: Elemento Fundamental de un*

Sistema de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios en Venezuela, el cual tuvo como objetivo elaborar el mapa de procesos de un sistema de gestión de calidad para empresas venezolanas, específicamente del sector servicios, con base en la norma COVENIN ISO 9001: 2000. En este caso se seleccionó una empresa de consultoría de tamaño medio, representativa del sector. Se utilizó la investigación documental, mediante la revisión y análisis de información existente sobre el tema y la investigación de campo, mediante la aplicación de un cuestionario como instrumentos de recolección de información para obtener datos; además, la investigación fue de tipo aplicada, puesto que los resultados se utilizaron inmediatamente para resolver los problemas detectados. Los resultados de la investigación indican que para una empresa de servicios es fundamental elaborar un mapa de procesos como herramienta de gestión de calidad, porque facilita el control de los aspectos claves a mejorar constantemente y le permiten aumentar su valor agregado.

Por su parte González, Alirio (2004) en la Universidad Centro-occidental Lisandro Alvarado elaboro un trabajo de investigación cuyo nombre es *Aplicación del Programa de Mejoramiento Continuo de las "6 S" como Herramienta Gerencial, al Proceso de Servicio del Comedor de la Universidad Centro-occidental "Lisandro Alvarado" Núcleo Obelisco*. El propósito principal de esta investigación fue plantear a través de una propuesta, la mejora continua del proceso de servicio del comedor de dicho centro educativo. El autor se planteó como objetivo general proponer la implantación de las "6 S" como herramienta gerencial a dicha organización. Se trabajó bajo la metodología de la Investigación de Campo tipo descriptiva, con una población dividida en dos (02) grupos: cuarenta (40) usuarios internos y ochocientos (800) usuarios externos tomando de esta última una muestra representativa de ochenta (80) sujetos. Las técnicas utilizadas para

la recolección de datos fueron la observación directa y la encuesta apoyada en dos (2) cuestionarios como instrumentos aplicados a los grupos poblacionales, de donde se obtuvo como resultado la necesidad de conocer e implantar el mejoramiento continuo a través de la técnica de las "6 S" para lo cual se propuso un plan que parte de un programa de inducción, sistema de clasificación, estructuración de códigos de ubicación y materiales e implantando planes de limpieza y seguridad para lograr la calidad en el servicio. Este trabajo se desarrolló siguiendo la línea de investigación denominada Desarrollo del Potencial Competitivo en el Sector Productivo, sostenida por la Administración Científica.

Finalmente en la misma Institución de Estudios Universitarios, Guerrero, Jorge (2001) estudió *el Plan de Acción para el Proceso de Mejoramiento Continuo en la Dirección Administrativa del Decanato de Ciencias.*, Este trabajo toma como base los conceptos de Organización y Mejoramiento Continuo con el propósito de proponer un Plan de Acción para implantar un proceso de Mejoramiento Continuo en la Dirección Administrativa del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centro-accidental "Lisandro Alvarado". Se considera un estudio de campo de carácter descriptivo ya que se recogió información en forma directa. Se desarrollaron reuniones de trabajo con la gerencia de dicha Dirección. Esta tarea permitió tener una perspectiva del funcionamiento sobre la base de los siguientes tópicos: Gerencia, Organización, Personal, Métodos de Trabajo, Infraestructura Física, Calidad de los Servicios y los Clientes. De acuerdo con el análisis de la información se determinó que un proceso de mejora sistemático facilitaría el quehacer cotidiano mediante una mayor integración y comunicación de su personal ya que en la actualidad están dadas las condiciones para tal fin.

Tales investigaciones, se tomaron como antecedentes útiles para la actual, ya que dentro de las fuentes consultadas estas son las que más se adaptan a los fines que se buscan alcanzar, donde se garantiza que el trabajador sea competente, basándose en una constante actualización, saberes prácticos, las cuales demandan la adquisición de habilidades, capacidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades donde se utilicen entre otros, instrumentos, técnicas, tecnologías y así mejorar la calidad de su desempeño y por ultimo las actividades, muchas veces delegadas a un segundo plano y que promueven de forma integral, los intereses, las motivaciones y valores; lo cual en infinidad de ocasiones precisan lo diferente en la competencia de uno u otro trabajador.

Reseña Histórica de la organización

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE "RAFAEL RANGEL"

Misión

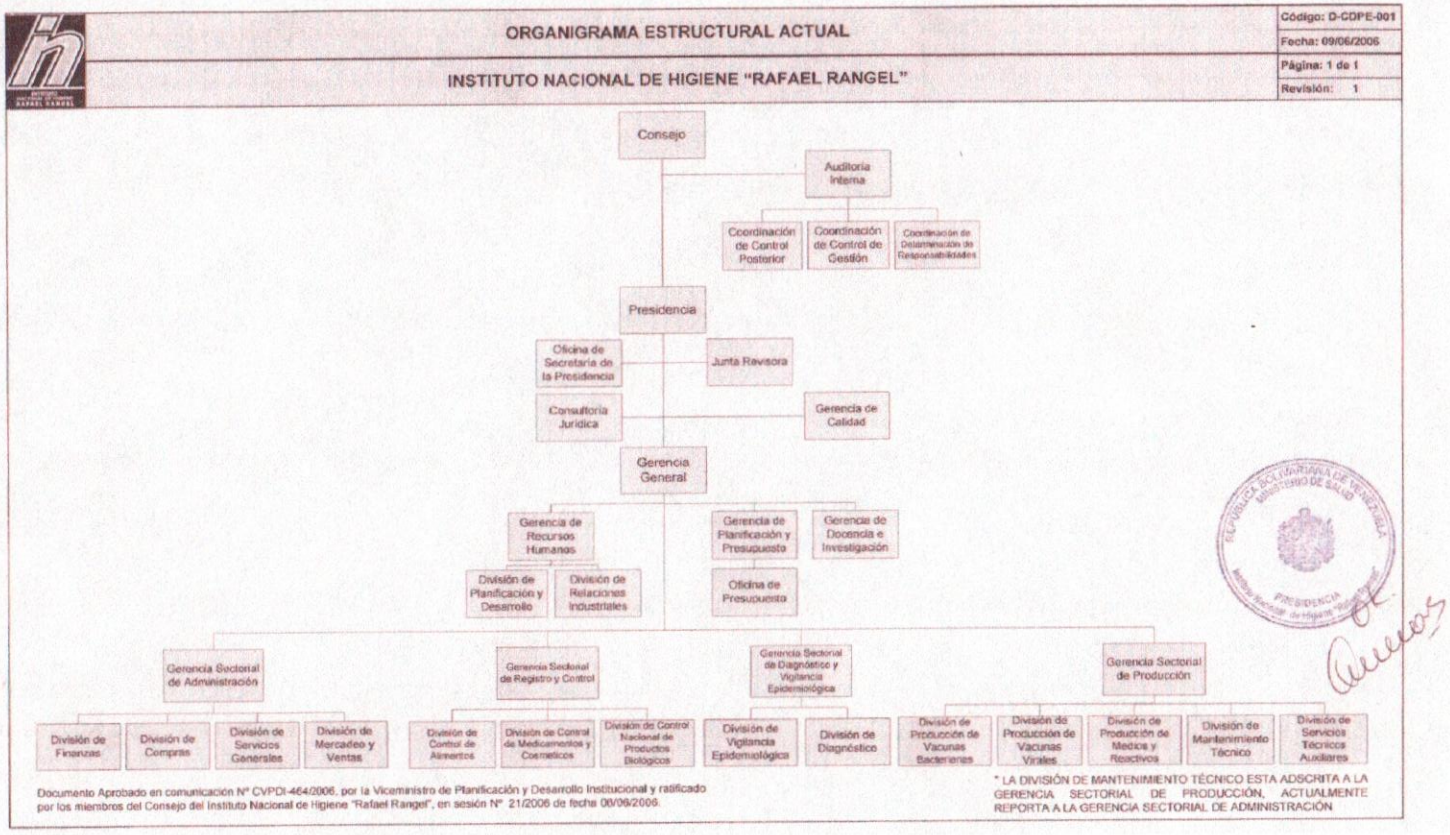
Somos un Instituto autónomo adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Salud, de Referencia Nacional para prevención y vigilancia sanitaria a través de los programas:

- Control sanitario de productos de uso y consumo humano.
- Diagnóstico y Vigilancia Epidemiológica en las áreas de Bacteriología, Virológica, Micología.
- Docencia, Investigación aplicada y Extensión.

Producción de bienes y servicios:

- Vacunas Bacterianas y Virales.
- Medios de Cultivos.
- Cultivos Celulares.
- Reactivos y Colorantes.
- Agua, Calidad Inyectable.
- Animales de Laboratorio y Derivados.
- Procesamiento de Materiales.
- Esterilización.

Contamos con recurso humano especializado, con dominio técnico-científico adquirido, transmitido entre generaciones. Procesos y equipos de avanzada tecnología e infraestructura, que cumplen con las normativas nacionales e internacionales en gestión de calidad; en cumplimiento con las Políticas de Salud del Estado Venezolano.



Infograma Nº 2.- Organigrama Estructural del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel"

DIVISION DE PRODUCCION DE VACUNAS VIRALES

Misión:

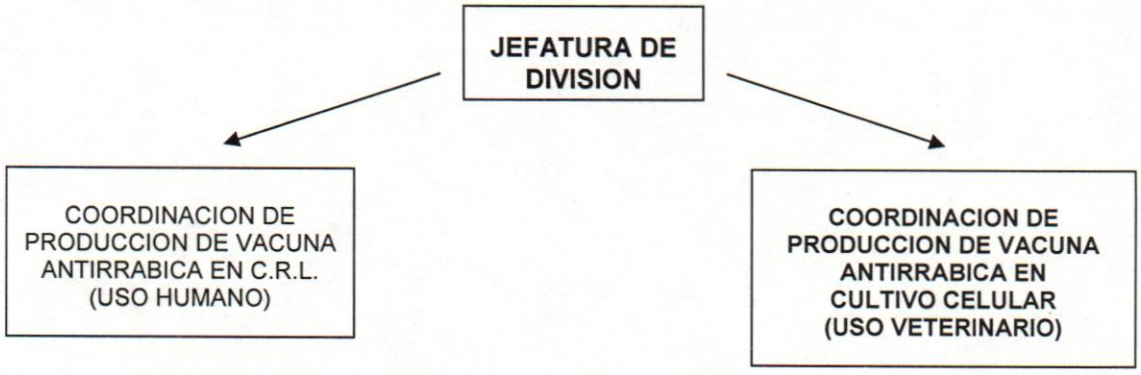
Producir Vacunas Antirrábicas de Uso Humano y Veterinario con la calidad adecuada, para satisfacer las necesidades del Ministerio del Poder Popular para la Salud para el control de la rabia en el país.

Visión:

Sustituir la Tecnología de Producción de la Vacuna Antirrábica Humana actual por la de Cultivo Celular, siguiendo los dictámenes de los entes regulatorios Nacionales e Internacionales en la materia.

Poseer una infraestructura adaptada a la Normativa actual que permita ampliar la Producción de inmunobiológicos de origen viral según las necesidades prioritarias del país.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIVISION DE PRODUCCION DE VACUNAS VIRALES



Infograma Nº 3.- Organigrama Estructural de la División de Producción de Vacunas Virales.

Bases Teóricas

Una vez definido el planteamiento del problema y precisado sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario, establecer los aspectos teóricos que sustentan la misma. En consecuencia, dentro del Marco Teórico se muestran los antecedentes relacionados con la investigación y las bases de las diversas teorías.

Las bases teóricas que se muestran a continuación tienen que ver con el talento del recurso humano, sus competencias, indispensables para llevar a cabo los procesos productivos realizados en la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", lo cual va a permitir integrar el problema dentro de un conjunto de conocimientos con el fin de ofrecer conceptos adecuados de los términos utilizados.

Talento Humano

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen interna y externamente influyen notoriamente en el diario accionar de cada institución, con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como talento humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

Para Cruz, P (2004) "La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada esta en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y aventarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar, continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencia, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del talento humano, puesto que ayuda a llevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La gestión por competencia pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Motivación

Para Robbins, S (1998) "La motivación general tiene que ver con el esfuerzo hacia cualquier meta; estrechamos el enfoque de las metas de la organización a fin de reflejar nuestro interés particular en los comportamientos relacionados con el trabajo" (p.388)

Alguien que está motivado es más tenaz en lograr los objetivos, es persistente y mantiene un alto nivel de esfuerzo a pesar de las dificultades

presentadas. En otras palabras, la motivación es el impulso interno de un individuo que la mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado de impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo.

Organización de las Actividades

Es la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo de trabajadores.

Se dice que con un buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cuarto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aun personas capaces que deseen cooperar entre si, trabajaran mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la Institución.

División del Trabajo

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Jerarquización: Que dispone de las funciones del grupo de trabajadores, por orden de rango, grado ó importancia.

2. Departamentalización: Que divide y agrupa todas las funciones y actividades en Unidades especificas, con base a su similitud.

3. Coordinación: Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos del grupo de trabajadores, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

Competencias

Los componentes pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier características individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxitos un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras para nuestro estudio, entenderemos por:

- Competencias: Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

- Habilidades / Destrezas: Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

- Cualidades: Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado, tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

- Conocimiento: Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

- Actitudes: Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Gestión por Competencias

Se entiende por gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencia tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Mejoramiento Continuo

La importancia del mejoramiento continuo como técnica gerencial radica según Armouz, (1998) en que "con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización". A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación

de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Como ventajas del Mejoramiento Continuo se señalan:

1. Se encuentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Búsqueda de la Excelencia

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo y debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan

dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Trabajo en Equipo

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo" incluiremos algunas:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

- "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general".

- "Trabajo en equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa"

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y solo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

Ventajas del Trabajo en Equipo

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.

- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.

- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.

- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.

- Promueve la disminución de la rotación de personas al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

Desventajas

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.

- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.

- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

Características

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.

- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.

- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.

- Sinergia (1+1= 3, el todo es más que la suma de sus partes).

- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos".

Requisitos

- Planificación: Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.

- Organización: La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.

- Dirección: Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.

- Control: Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.

- Objetivos Claros: Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.

- Intercambiar Conocimientos y Destrezas: Al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.

- Comunicación: El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de ciertas función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.

- Confianza Reciproca: Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.

- Comprensión: Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.

- Complementación: Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. Habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de software, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.

- Compromiso: Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.

- Creatividad: Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.

- Optimismo: Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.

- Voluntad: El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.

- Eficiencia más que Eficacia: Eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.

- Crear un Clima agradable: El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.

Plan de Capacitación

El análisis de la brecha entre las competencias presentes y las requeridas, permite la planificación de las necesidades de educación. Es importante tener presentes los cambios provocados por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la misma cultura de la organización. Esta es la forma en que se proporciona al personal los conocimientos y habilidades para que, junto con la experiencia, mejoren su competencia.

Importancia de la Capacitación

Drucker, P. (1993) señala:

> "En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención"

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Dado que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, la tecnología cambia y nos reta constantemente a situaciones desafiantes de adaptación, transformación y desarrollo y por eso debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer con la tecnología tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente a su gente en las tecnologías de vanguardia.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tecnología, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Evaluación de los programas de capacitación

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

Al respecto Pain, A. (1993), señala:

> "Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto."

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Incorporar mejoras en la capacitación
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la capacitación
- Involucrar a los que toman las decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si la capacitación logró los objetivos.
- Identificar fortalezas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo-beneficio de un programa.

En el ámbito de la capacitación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación.

Enfoques de evaluación

Los enfoques más utilizados para evaluar la capacitación son:

- El enfoque de Parker

  Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.

- El enfoque de R. Stake

  Se lo conoce como modelo de evaluación respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

- El enfoque de Bell Systems

  Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.

- El enfoque de Donald Kirkpatrick

  Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción, maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

- El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Output)

  Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central

es que la capacitación debe ser un sistema auto correctivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

La capacitación desde un enfoque Sistémico

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.
Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.
Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas
3. Instrumentación

1. Evaluación de necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y la alta gerencia deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

1. Organizacional

   Consiste en observar el mercado, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos del mercado, que es necesario enfrentar.

2. Actividades

   Permite determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

3. Personal

   Conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Cambios de tecnología; Evaluación de desempeño; Observación; Cuestionarios; Solicitud de supervisores y gerentes; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones ínter departamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Entrevista de salida; Análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori)

Indicadores a priori son por ejemplo: Nuevos equipos y tecnologías; Producción y comercialización de nuevos productos o servicios; Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; Reducción del número de empleados.

2. Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse en lo siguiente:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructores

- Objetivos de capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

- Deseo y motivación de la persona

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

- Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, entre otros.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

- Características de los instructores

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especialistas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada. Estos profesionales deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras y asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

Ventajas de la capacitación

A nivel empresarial

- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación
- Aumento de la eficiencia

A nivel de los recursos humanos

- Reducción de la rotación del personal
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas
- Elevación del conocimiento de las personas
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas

A nivel de las tareas y operaciones

- Aumento de la productividad
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- Reducción del ciclo de la producción
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos

Enfoque Sistémico de la calidad

Entendiendo por sistema un conjunto de elementos interdependientes que interactúan organizadamente con un fin común, un sistema de gestión lo define Senlle, A. (2001) como "un conjunto de elementos de una organización que invierten una cantidad de recursos para transformar insumos en productos" al introducir calidad dentro de la combinación se obtiene entonces un conjunto de elementos de una entidad que interactúan entre sí eficientemente, generando productos o servicios para satisfacer una necesidad de un cliente interno o externo. En general todos los sistemas poseen las siguientes características:

- Partes o componentes bien identificados
- Un objetivo común
- Una estructura
- Relaciones bien definidas entre sus componentes
- Una frontera bien definida
- Un mecanismo de control

En el caso particular de los Sistemas de Calidad se trata de sistemas abiertos, que pueden crecer o ajustar su alcance según las necesidades de la organización.

Pero un sistema no es igual a otro, como es distinta una organización de otra, es decir existen un conjunto de características que permiten diferenciar un sistema de calidad de otro, estas características son denominadas atributos del sistema de calidad, las cuales se mencionan a continuación:

- Completitud: este atributo está asociado al grado de influencia del sistema en la organización

- Integrabilidad: cantidad de elementos que contempla el sistema en la organización
- Formalidad: grado de documentación de sus conceptos y disposiciones
- Alcance: atributo asociado al rango de aplicabilidad del sistema
- Profundidad: define el grado en el cual las disposiciones del sistema afectan las actuaciones de los miembros de la organización.
- Consistencia: este término está asociado al tiempo de aplicación y el efecto residual de las disposiciones.
- Coherencia: indica la correlación entre los principios rectores del sistema y sus objetivos.

Es posible evaluar el sistema de calidad en base a estos atributos, dado que el reconocimiento y su grado de intensidad, permite establecer el perfil del sistema en términos relativamente completos.

Existen otros criterios adicionales, que configuran otros aspectos del perfil, que tienen un impacto importante en la implantación y en la dinámica del sistema. Estos criterios que se indican a continuación están directamente relacionados con el factor humano de la organización y con el proceso de cambio, determinando su aplicabilidad y la viabilidad de su implantación.

- Definición de la calidad implícita o explicita que hace el sistema
- Instrumentos de decisión: medidas directas, costos de calidad (indirectas), rentabilidad de la calidad
- Reglas de decisión: optimizar las medidas, fallas, reclamos, no conformidades
- Estilo Gerencial, exigido por el modelo

- Disposiciones transitorias de implantación, el modelo reconoce las dificultades del proceso de cambio y contempla medidas coyunturales para reducir reacciones negativas que ocurran durante la implantación
- Papel de los miembros de la organización: definición de roles exigidos por el modelo a los miembros de la organización.

Modelos de Gestión de la Calidad.

Seleccionar y formular un sistema de gestión de la calidad, para implantarlo en la organización, no es una tarea fácil, por ello es preciso establecer algunos antecedentes que permitan conocer la experiencia y la visión de otros que enfrentaron esta tarea y crear un fundamento sustentable para la investigación. A continuación, se presenta una muestra específica de algunos de los trabajos revisados.

El impacto de incluir en la organización un modelo de gestión de calidad amerita el realizar una selección previa a fin de estar seguros que los cambios a suceder serán coherentes, no solo con lo que la organización requiere, sino con lo que especifican los clientes que desean obtener del producto o servicio.

Como lo indica en una de sus conclusiones García, E. (2001), "el factor determinante para la selección del modelo es el método con el que los clientes o usuarios imponen los requisitos de la calidad del producto o servicio".

Aún más, como sugiere Medrano, E. (1987)

"las condiciones actuales determinan que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia, existe una vinculación recíproca entre estos elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización". Sugiere, adicionalmente, que la alta

gerencia debe plantearse como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y la productividad.

De la selección adecuada del modelo de calidad dependerá el éxito de la organización, como lo indica Medrano, E. (1987), "se deben tomar en consideración todas las técnicas gerenciales modernas que ofrezcan las grandes corporaciones, y estudios empresariales; ya que su aplicación afectará de manera positiva el desarrollo productivo de todos los miembros de la organización".

Considerando los atributos que identifican los sistemas de calidad se tomaron referencias basadas en la norma ISO 9001:2006, como parte del modelo de gestión y los lineamientos de la norma ISO 10015:2000, dado que los mismos tienen como objeto la gestión de sistemas basados en la calidad; se pretende identificar dentro de la División de Producción de Vacunas Virales criterios del modelo de gestión de calidad que se contemplen y formen parte del desarrollo cotidiano de las actividades, en función de identificar, dentro de la selección, referencias cuyos criterios sugieran pautas a seguir para el diseño de un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del recurso humano.

Gestión de la Calidad basada en la serie de Normas Venezolanas COVENIN – ISO 9000:2006

ISO son las siglas de la Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standarization) se le considera como el mayor desarrollador de normas a nivel mundial. A pesar de que su principal actividad es la de desarrollar normas técnicas, la ISO tiene importantes

repercusiones a nivel económica y social. Las Normas ISO permiten establecer diferencias positivas no solo para ingenieros y fabricantes, si no también para los que solucionan problemas básicos en la producción y distribución, a través del establecimiento y difusión de especificaciones para toda la comunidad.

Las normas ISO 9000 contemplan la gestión de calidad, es decir, el conjunto de actividades que la organización debe realizar para alcanzar la satisfacción de sus clientes, conjugando las especificaciones del cliente y las regulaciones técnicas además de mejorar continuamente el desempeño en el asunto que le compete. Calidad ISO 9000 se ha convertido en una referencia internacional en el ámbito de la calidad en negociaciones entre organizaciones.

Las normas ISO 9000:2006 refieren a una serie de criterios que definen un sistema de garantía de calidad. La norma ISO 9001:2006 especifica los **requisitos** para el sistema. Los criterios han sido determinados por un grupo internacional de profesionales del área de negocios y calidad.

Estos criterios son fundamentales para contar con óptimas prácticas comerciales, como por ejemplo:

- Establecer metas de calidad
- Garantizar que los requerimientos del cliente se entiendan y satisfagan
- Capacitar a los empleados
- Controlar los procesos de producción
- Recurrir a proveedores que puedan ofrecer un producto de calidad
- Corregir los problemas y garantizar que no vuelvan a ocurrir.

En el siguiente infograma se representa un esquema del enfoque sistémico propuesto por la Norma Venezolana COVENIN – ISO 9000:2006 para la gestión de calidad en una organización.

Infograma Nº 4.- Sistema de gestión de la calidad

Fuente: Norma Venezolana COVENIN – ISO 9000:2006

Este modelo persigue asegurar que el sistema de calidad de la organización esté conforme con sus propias especificaciones, lo que asegura un gran alcance pero una profundidad bastante moderada.

Tomando en cuenta la dinámica de Producción de Vacunas Virales se debe considerar que las condiciones de adaptación a los cambios tecnológicos obligan a la División a mantener una estructura organizacional capacitada en las últimas tendencias tecnológicas la cual estará adaptada al esquema de trabajo y a un sistema de mejoramiento continuo de los procesos internos como el medio por el cual deberá regirse para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente, de hecho Megan, O. (2005), al respecto, señala:

"Todo el personal debe estar capacitado para optar las nuevas tecnologías que demanda el mercado de manera oportuna y con una excelente calidad de servicio".

Esto, a su vez, es complementado por la Norma Venezolana COVENIN – ISO 9001:2006 cuando refiere en su requisito 6.2 de los Recursos humanos en su literal 6.2.1 General, lo siguiente:

El personal que desempeña un trabajo que afecta la calidad del producto debe ser competente en base a una educación apropiada, entrenamiento, habilidades y experiencia.

Por lo cual al mantenerse en el tiempo, pasar por las evoluciones tecnológicas, innovar, gestionar, tener a todo el personal capacitado en las nuevas tecnologías, controlar y mejorar, son los grandes desafíos en los que se encuentran inmersas aquellas organizaciones que deseen seguir en este campo. Para lograr estos retos es recomendable tener referencia de las normas ISO 9000, como parte del modelo de gestión y los lineamientos de la norma 10015:2000 que nos permita tener un proceso continuo en la gestión.

En consecuencia la División de Producción de Vacunas Virales deberá tener como premisa seguir los principios de gestión de la calidad, de acuerdo a lo indicado en la Norma Venezolana COVENIN – ISO 9001:2006 los cuales son:

1. **Enfoque al cliente**

   Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La norma ISO 9001:2006 en su sección 4.1 indica:

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su efectividad de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

5. .**Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

La norma ISO 9001:2006 en su sección 6.2.2 indica:
La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza los trabajos que afectan la calidad del producto, proporcionar entrenamiento o tomar otras acciones para satisfacer estas necesidades, evaluar la efectividad de las acciones tomadas, asegurar que su personal está consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuye al logro de los objetivos de calidad, y mantener registros apropiados de educación, entrenamiento, desarrollo de habilidades y experiencia.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Gestión de la Calidad basada en la Norma Venezolana COVENIN – ISO 10015:2000 (Directrices para la formación)

Los principios de gestión de la calidad que fundamentan la serie ISO 9000:2006 (de la cual, la serie ISO 10000 forma parte) enfatizan la importancia de la gestión del recurso humano y la necesidad de la formación apropiada. Se reconoce que los clientes están dispuestos a respetar y valorar el compromiso de una organización con sus recursos humanos y su habilidad para demostrar la estrategia empleada para mejorar la competencia de su personal.

El personal a todos los niveles debería ser formado para cumplir con el compromiso de la organización de proveer productos y servicios de una calidad requerida en un mercado que cambia rápidamente, donde los requisitos y expectativas del cliente se incrementan continuamente.
Esta norma internacional (ISO 10015:2000) provee directrices para asistir a las organizaciones y a su personal sobre temas relacionados con la formación. Esta guía puede ser aplicada cuando se requiera interpretar referencias relativas a "educación" y "formación" dentro de las normas de aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad de la familia COVENIN-ISO 9000.

Los objetivos de una organización para el mejoramiento continuo, incluyendo el desempeño de su personal, pudieran ser afectados por una cantidad de factores internos y externos, incluyendo cambios en el mercado, en la tecnología, en la innovación y en los requisitos de los clientes y otros relacionados. Tales cambios pueden requerir que una organización analice las necesidades relacionadas con sus competencias.

El papel de esta Norma Internacional es proporcionar una guía que pueda ayudar a la División de Producción de Vacunas Virales a identificar y analizar las necesidades de formación, diseñar, planificar y suministrar la formación, evaluar su resultado y realizar el seguimiento y mejora del proceso de formación para lograr sus objetivos. Esta Norma enfatiza la contribución de la formación para el mejoramiento continuo y pretende ayudar a la División para que se haga la formación una inversión más eficaz y eficiente.

Directrices para la Formación

Un proceso de formación planificado y sistemático puede hacer una contribución importante, ayudando a una organización a mejorar sus capacidades y cumplir sus objetivos de calidad.
En función de minimizar la brecha entre la competencia requerida y la existente, durante la selección e implementación de la formación, la dirección debería hacer seguimiento a las siguientes etapas:

1. Identificar y analizar las necesidades de formación
2. Diseñar y planificar la formación
3. Suministrar la formación
4. Evaluar los resultados de la formación

1. Identificar y analizar las necesidades de formación

El proceso de formación debería iniciarse después de haber realizado un análisis de las necesidades de la organización y haber registrado los asuntos relacionados con la competencia.

La organización debería definir la competencia necesaria para cada tarea que afecta la calidad de los productos y servicios, evaluar la competencia del personal para realizar la tarea, y desarrollar planes para cerrar cualquier brecha de la competencia que pueda existir.
La definición debería estar basada en un análisis de las necesidades actuales y esperadas de la organización comparándolas con la competencia existente de su personal.

El propósito de esta etapa debería ser para:

- Definir las brechas entre la competencia existente y la requerida.
- Definir las necesidades de formación de los empleados cuya competencia actual no iguala la competencia requerida para las tareas.
- Documentar las necesidades específicas de formación.

El análisis de las brechas entre la competencia requerida y la existente debería ser dirigido para determinar si las brechas pueden ser cerradas por la formación o si otras acciones pudieran ser necesarias para canalizar estas necesidades

2. Diseñar y planificar la formación

El diseño y las etapas de planificación proporcionan las bases para la especificación del plan de formación.

Estas etapas incluyen:

- El diseño y la planificación de las acciones que deberían ser tomadas para canalizar las brechas de las competencias identificadas

- La definición de los criterios para evaluar los resultados de la formación y el seguimiento al proceso de formación

3. Suministrar la formación

Es responsabilidad de la formación llevar a cabo todas las actividades especificadas para la entrega de la formación en la especificación del plan de formación.

Además de proporcionar los recursos necesarios para asegurar los servicios del proveedor de formación, el rol de la organización en apoyar y facilitar la formación par lo cual podría incluir:

- Apoyar tanto al formador como a la persona en formación
- Hacer seguimiento a la calidad de la formación entregada.

El éxito de estas actividades es afectado por la eficacia de las interacciones entre la organización, el proveedor de formación y la persona en formación.

4. Evaluar los resultados de la formación

El propósito de la evaluación es confirmar que tanto los objetivos de la organización como los de la formación se han cumplido, es decir, la formación ha sido eficaz.

Las entradas para la evaluación de los resultados de la formación son la especificación de las necesidades de formación y del plan de formación y los registros de la entrega de formación.

A menudo no pueden analizarse totalmente los resultados de la formación, ni pueden validarse hasta que pueda observarse a la persona en formación y probarse en el trabajo.

Dentro de un periodo de tiempo especificado después de que a la persona en formación ha completado la formación, la dirección de la organización debería asegurar que una evaluación tiene lugar para verificar el nivel de competencia logrado.

La evaluación debería llevarse a cabo a corto y largo plazo:

- En el corto plazo, debería obtenerse información de retroalimentación de la persona en formación sobre los métodos de la formación, los recursos utilizados, y el conocimiento y las habilidades obtenidas como resultado de la formación
- En el largo plazo, deberían evaluarse el desempeño del trabajo de la persona en formación y la mejora de la productividad.

SEGUIMIENTO Y MEJORA DEL PROCESO DE FORMACIÓN

El propósito principal del seguimiento es asegurar que el proceso de formación, como parte del sistema de la calidad de la organización, está siendo gerenciado e implementado de la forma requerida para proporcionar evidencia objetiva de que el proceso es eficaz y llena los requisitos de formación de la organización. El seguimiento involucra la revisión completa del proceso de formación en cada una de las cuatro etapas.

El seguimiento debería ser conducido por personal competente de acuerdo con los procedimientos documentados de la organización. Donde sea posible, tal personal debería ser independiente de las funciones en las que

ellos están directamente involucrados. Los métodos para el seguimiento podrían incluir: la consultoría, la observación, y la recolección de los datos.

El seguimiento es una herramienta valiosa para reforzar la eficacia del proceso de formación.

Bases Legales

Ley del estatuto de la función pública.

Título I.

Disposiciones Fundamentales

Artículo 1. La presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones pública nacionales, estadales y municipales, lo que comprende: 1.- El sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas. 2.- El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

Titulo II.

Dirección y Gestión de la Función Pública

Capitulo II. Órganos de Dirección y de Gestión de la Función Pública Nacional

Artículo 7. El organismo responsable de la planificación del desarrollo de la función pública en los órganos de la Administración Pública Nacional será el Ministerio de Planificación y Desarrollo. El Reglamento respectivo creará los mecanismos correspondientes de participación ciudadana en la elaboración de esta planificación.

Artículo 8. Corresponderá al Ministerio de Planificación y Desarrollo asistir al Presidente o Presidenta de la República en el ejercicio de las competencias que le acuerde esta Ley, así como evaluar, aprobar y controlar la aplicación de las políticas en materia de función pública mediante la aprobación de los planes de personal que ejecuten los órganos y entes de la Administración Pública Nacional. En particular, dicho Ministerio tendrá las atribuciones siguientes: 1.- Organizar el sistema de la función pública y supervisar su aplicación y desarrollo. A tal fin, dictará directrices y procedimientos relativos al reclutamiento, selección, ingreso, clasificación, valoración, remuneración de cargos, evaluación del desempeño, desarrollo, capacitación, ascensos, traslados, transferencias, licencias, permisos, viáticos, registros de personal, régimen disciplinario y egresos, así como cualesquiera otras directrices y procedimientos inherentes al sistema. 2.- Velar por el cumplimiento de las directrices y procedimientos a que se refiere el numeral anterior 3.- Aprobar los planes de personal de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional sujetos a esta Ley, así como sus modificaciones, una vez verificada con el Ministerio de Finanzas la correspondiente disponibilidad presupuestaria para su aplicación. 4.- Realizar auditorias, estudios, análisis e investigaciones para evaluar la ejecución de los respectivos planes. 5.- Solicitar de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional la información que se requiera para el cabal desempeño de sus funciones. 6.- Prestar asesoría técnica a los órganos y entes que lo soliciten. 7.- Evacuar las consultas que le formulen los órganos y entes de la Administración Pública Nacional en relación con la administración de personal. 8.- Evaluar el costo de los proyectos y acuerdos de las convenciones colectivas de trabajo en la Administración Pública Nacional. 9.- Aprobar los informes técnicos sobre las clases de cargos y los sistemas de rango propuestos por los órganos y entes de la Administración Pública Nacional. 10.- Presentar para la consideración y aprobación del Presidente o Presidenta de la República, una

vez verificada la correspondiente disponibilidad presupuestaria con el Ministerio de Finanzas, los informes técnicos sobre la escala de sueldos que se aplicará en los órganos y entes de la Administración Pública Nacional. 11.- Aprobar las bases y los baremos de los concursos para el ingreso y ascenso de los funcionarios o funcionarias públicos, los cuales deberán incluir los perfiles y requisitos exigidos para cada cargo. 12.- Aprobar los informes técnicos de las reducciones de personal que planteen los órganos y entes de la Administración Pública Nacional de conformidad con esta Ley. 13.- Solicitar al Ejecutivo Nacional, conjuntamente con el Ministerio de Finanzas, los correctivos y ajustes presupuestarios en aquellos órganos y entes de la Administración Pública Nacional que incumplan las metas de los planes de personal en lo relativo a la materia presupuestaria. 14.- Las demás que establezca esta Ley y sus reglamentos.

Capítulo III .Registro Nacional de Funcionarios y Funcionarias Públicos

Artículo 9. El Ministerio de Planificación y Desarrollo deberá llevar y mantener actualizado el registro nacional de funcionarios y funcionarias públicos al servicio de la Administración Pública Nacional, de conformidad con lo que señalen los reglamentos de esta Ley. Al registro nacional de funcionarios y funcionarias públicos quedarán integrados los demás registros de personal que puedan preverse en leyes especiales. **Parágrafo Único:** En los estados y municipios el órgano o ente encargado de la planificación y desarrollo de la correspondiente entidad territorial tendrá las mismas competencias previstas en este artículo en el ámbito de su territorio.

Capítulo IV .Oficinas de Recursos Humanos

Artículo 10. Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional: 1.- Ejecutar las

decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargados de la gestión de la función pública. 2.- Elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución. 3.- Remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, en la oportunidad que se establezca en los reglamentos de esta Ley, los informes relacionados con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada. 4.- Dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de administración de personal señale la presente Ley y sus reglamentos. 5.- Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo. 6.- Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal. 7.- Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo. 8.- Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación. 9.- Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley. 10.- Actuar como enlace entre el órgano o ente respectivo y el Ministerio de Planificación y Desarrollo. 11.- Las demás que se establezcan en la presente Ley y su Reglamento. **Parágrafo Único:** Las oficinas de recursos humanos de los estados y municipios tendrán las mismas competencias respecto al órgano o ente encargado de la planificación y desarrollo en su territorio.

Artículo 11. La omisión, retardo, negligencia o imprudencia de los titulares de las oficinas de recursos humanos en adoptar las medidas que les hubiere prescrito el Ministerio de Planificación y Desarrollo, o el órgano encargado de la planificación y desarrollo en el respectivo estado o municipio, será causal

de remoción de la función pública, sin perjuicio de la aplicación de las sanciones civiles y penales a las que hubiere lugar.

Capítulo V .Planes de Personal

Artículo 12. Los planes de personal serán los instrumentos que integran los programas y actividades que desarrollarán los órganos y entes de la Administración pública para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos institucionales, la disponibilidad presupuestaria y las directrices que emanen de los órganos de gestión de la función pública.

Artículo 13. Los planes de personal deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, concursos, traslados, transferencias, egresos, evaluación del desempeño, desarrollo y capacitación, remuneraciones y las demás materias, previsiones y medidas que establezcan los reglamentos de esta Ley. Los planes de personal estarán orientados al cumplimiento de los programas y metas institucionales.

Título V
Sistema de Administración de Personal

Capítulo II .Clasificación de Cargos

Artículo 46. A los efectos de la presente Ley, el cargo será la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada ordinaria de trabajo. El Manual Descriptivo

de Clases de Cargos será el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos de los órganos y entes de la Administración Pública.

Artículo 47. Los cargos sustancialmente similares en cuanto al objeto de la prestación de servicio a nivel de complejidad, dificultad, deberes y responsabilidades, y cuyo ejercicio exija los mismos requisitos mínimos generales, se agruparán en clases bajo una misma denominación y grado común en la escala general de sueldos.

Artículo 48. Las clases de cargos sustancialmente similares en cuanto al objeto de la prestación de servicio, pero diferentes en niveles de complejidad de los deberes y responsabilidades, se agruparán en series en orden ascendente.

Artículo 49. El sistema de clasificación de cargos comprenderá el agrupamiento de éstos en clases definidas. Cada clase deberá ser descrita mediante una especificación oficial que incluirá lo siguiente: 1.- Denominación, código y grado en la escala general de sueldos. 2.- Descripción a título enunciativo de las atribuciones y deberes generales inherentes a la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de las tareas específicas que a cada cargo atribuya la ley o la autoridad competente. 3.- Indicación de los requisitos mínimos generales para el desempeño de la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de otros señalados por la ley o autoridad competente. 4.- Cualesquiera otros que determinen los reglamentos respectivos.

Artículo 50. Las denominaciones de clases de cargos, así como su ordenación y la indicación de aquellos que sean de carrera, serán aprobadas por el Presidente de la República mediante Decreto. Las denominaciones

aprobadas serán de uso obligatorio en la Ley de Presupuesto y en los demás actos y documentos oficiales, sin perjuicio del uso de la terminología empleada para designar, en la respectiva jerarquía, los cargos de jefatura o de carácter supervisorio.

Artículo 51. Los órganos o entes de la Administración Pública Nacional podrán proponer al Ministerio de Planificación y Desarrollo los cambios o modificaciones que estimen conveniente introducir en el sistema de clasificación de cargos. Dicho Ministerio deberá comunicar su decisión en el plazo que se fije en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 52. La especificación oficial de las clases de cargos en la Administración Pública Nacional se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, con la denominación de manual descriptivo de clases de cargos. Igualmente se registrarán y publicarán sus modificaciones.

Artículo 53. Los cargos de alto nivel y de confianza quedarán expresamente indicados en los respectivos reglamentos orgánicos de los órganos o entes de la Administración Pública Nacional. Los perfiles que se requieran para ocupar los cargos de alto nivel se establecerán en el Reglamento de la presente Ley.

Capítulo III .Remuneraciones

Artículo 54. El sistema de remuneraciones comprende los sueldos, compensaciones, viáticos, asignaciones y cualesquiera otras prestaciones pecuniarias o de otra índole que reciban los funcionarios y funcionarias públicos por sus servicios. En dicho sistema se establecerá la escala general de sueldos, divididas en grados, con montos mínimos, intermedios y

máximos. Cada cargo deberá ser asignado al grado correspondiente, según el sistema de clasificación, y remunerado con una de las tarifas previstas en la escala.

Artículo 55. El sistema de remuneraciones que deberá aprobar mediante decreto el Presidente o Presidenta de la República, previo informe favorable del Ministerio de Planificación y Desarrollo, establecerá las normas para la fijación, administración y pago de sueldos iniciales; aumentos por servicios eficientes y antigüedad dentro de la escala; viáticos y otros beneficios y asignaciones que por razones de servicio deban otorgarse a los funcionarios o funcionarias públicos. El sistema comprenderá también normas relativas al pago de acuerdo con horarios de trabajo, días feriados, vacaciones, licencias con o sin goce de sueldo y trabajo a tiempo parcial.

Artículo 56. Las escalas de sueldos de los funcionarios o funcionarias públicos de alto nivel serán aprobadas en la misma oportunidad en que se aprueben las escalas generales, tomando en consideración el nivel jerárquico de los mismos.

Capítulo IV .Evaluación del Desempeño

Artículo 57. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

Artículo 58. La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

Artículo 59. Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

Artículo 60. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley.

Artículo 61. Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos.

Artículo 62. Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente. Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión

incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Capítulo V .Capacitación y Desarrollo del Personal

Artículo 63. El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

Artículo 64. El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas.

Artículo 65. Los programas de formación, capacitación y desarrollo podrán ser ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o instituciones acreditadas. El Ministerio de Planificación y Desarrollo velará por la calidad de los programas y propondrá los correctivos o mejoras que sean necesarios.

Resolución Nº 407 17 de Agosto del 2004 – Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 38.009 de fecha 26 de Agosto de 2004. Resolución por la cual se adopta el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para la Fabricación de Productos Farmacéuticos. (B.M.P) de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para la Fabricación de Productos Farmacéuticos.

Mediante la Resolución del Ministerio de Salud y Desarrollo Social Nº 407 de fecha 17 de agosto de 2004, se adoptó el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para la Fabricación de Productos Farmacéuticos (Manual de BPM) de la Organización Mundial de la Salud (OMS). El Manual de BPM entró en vigencia el 26 de agosto de 2004, fecha de su publicación en la Gaceta Oficial Nº 38.009. La Resolución, sin embargo, concede un plazo de seis meses para que la industria farmacéutica adecue sus instalaciones y funcionamiento a los patrones de producción establecidos en el Manual de BPM. Con su publicación en la Gaceta oficial el Manual de BPM se convierte en una norma que la industria farmacéutica venezolana está obligada a cumplir. Las prácticas detalladas en el Manual de BPM deben usarse como guías generales y pueden ser adaptadas a las necesidades individuales de la industria farmacéutica. El incumplimiento de estas normas podría acarrear las sanciones que al efecto establezca el ordenamiento jurídico vigente, como por ejemplo, la imposición de multa y/o clausura definitiva, en caso de incumplimiento o violación de las normas que regulan la calidad de los procesos de producción, almacenamiento, comercialización, transporte y expendio de los bienes de uso y productos de consumo humano, de origen animal o vegetal, y de los materiales, equipos, establecimientos e industrias destinados a actividades relacionadas con la atención médica y el

saneamiento ambiental (artículo 66 de la Ley Orgánica de Salud). La capacitación de funcionarios encargados de la inspección de medicamentos y la del personal de producción y control de calidad en la industria farmacéutica puede hacerse conforme a lo establecido en el Manual de BPM. Sin embargo, el Manual de BMP no regula aspectos de seguridad para el personal involucrado en la fabricación de medicamentos, ya que ello se rige por la legislación interna de cada país. En Venezuela, por lo tanto, estos aspectos serán regulados por la Ley Orgánica de Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo y demás legislación aplicable. En las consideraciones generales del Manual de BPM se establece que los productos farmacéuticos autorizados deben ser producidos solamente por fabricantes registrados, es decir, aquellos que posean autorización de fabricación, cuyas actividades deben ser inspeccionadas regularmente por las autoridades nacionales. La aplicación del Manual de BPM debe estar a cargo y bajo la dirección técnica de un profesional farmacéutico. El Manual de BPM establece una guía de Prácticas Adecuadas de Fabricación (PAF), que es uno de los elementos esenciales del Sistema OMS de Certificación de la Calidad de los Productos Farmacéuticos Objeto de Comercio Internacional, la cual deberá usarse como patrón indispensable en el cumplimiento de las condiciones exigidas en el Manual de BPM y también como base para la evaluación de las solicitudes de autorización de fabricación y para la inspección de las instalaciones de producción. La primera parte del Manual de BPM se refiere a la administración de la calidad en la industria farmacéutica, específicamente en lo relativo a su filosofía y elementos esenciales. La administración de la calidad se define como el aspecto de la función administrativa que determina y pone en práctica la "política de la calidad", en la cual se distinguen dos elementos básicos, a saber: (i) la infraestructura apropiada o "sistema de calidad" que abarque la estructura, procedimientos, procesos y recursos; y (ii) las acciones sistemáticas necesarias para asegurar la confianza suficiente en

que el producto (o servicio) satisface determinadas condiciones se calidad. Al conjunto de esas acciones se les denomina "Garantía de Calidad". Dentro de una empresa farmacéutica, la Garantía de Calidad sirve como una herramienta administrativa, mientras que en situaciones contractuales, la Garantía de la Calidad sirve para generar confianza en el proveedor. Es por esta razón que la Garantía de la Calidad es concebida como un concepto muy amplio, que abarca todos los aspectos que individual o colectivamente influyen en la calidad del producto. En tal sentido, la Garantía de Calidad puede definirse como el conjunto de medidas adoptadas con el fin de asegurar que los productos farmacéuticos sean de la calidad necesaria para el uso al que están destinados. Dentro del concepto de Garantía de Calidad, las prácticas adecuadas de fabricación constituyen el factor que asegura que los productos se fabriquen en forma uniforme y controlada, de acuerdo con las normas de calidad adecuadas al uso que se pretende darles y conforme a las condiciones exigidas para su comercialización. La Garantía de Calidad incorpora las PAF y otros factores, incluyendo aquéllos que van más allá del alcance del Manual de BPM, tales como el diseño y la elaboración del producto. Las reglamentaciones que rigen las PAF tienen por objeto principal disminuir los riesgos inherentes a toda producción farmacéutica que no pueden prevenirse completamente mediante el control definitivo de los productos. Esencialmente, tales riesgos son de dos tipos: (i) contaminación cruzada (en particular, por contaminantes imprevistos) y (ii) confusión (causada por la colocación de etiquetas equivocadas en los envases). El fabricante debe asumir la responsabilidad de la calidad de los productos farmacéuticos para asegurar que sean apropiados para el uso previsto, que reúnan los requisitos necesarios para autorizar su comercialización y que no sean riesgosos para el paciente, debido a su inocuidad, calidad o eficacia inadecuadas. Con base en esto, y de acuerdo con lo establecido en la Resolución, las principales autoridades administrativas son responsables del

cumplimiento de este objetivo de calidad, con la participación activa y el compromiso de numerosos departamentos dentro de la empresa farmacéutica, de los proveedores y de los distribuidores. Otro de los elementos más significativos del Manual de BPM lo constituye el Control de Calidad. El Control de Calidad es la parte de las PAF que se refiere al muestreo, especificaciones y ensayo, así como también a los procedimientos de organización, documentación y autorización que aseguran que los ensayos necesarios y pertinentes se efectúen realmente y que no se permita la circulación de los materiales, ni se autorice la venta o suministro de los productos hasta que su calidad haya sido aprobada como satisfactoria. El Control de Calidad no se limita a las operaciones de laboratorio, sino que debe estar presente en todas las decisiones concernientes a la calidad del producto y debe ser independiente de la producción. Todo poseedor de una autorización de fabricante, excepto aquellos que sólo posean una parte del proceso de fabricación en virtud de un contrato, debe contar con un departamento de Control de Calidad independiente de otros departamentos, que deberá estar bajo la autoridad de una persona calificada y experimentada que tenga a su disposición uno o más laboratorios de control.
Entre los requisitos básicos del Control de Calidad están los siguientes: (i) se debe contar con instalaciones adecuadas, personal capacitado y procedimientos apropiados, a fin de llevar a cabo el muestreo, la inspección y el ensayo de materias primas, materiales de envasado y productos intermedios, (ii) se deben obtener muestras de materias primas, materiales envasados y productos intermedios, valiéndose de métodos y de personal aprobados por el departamento de Control de Calidad , (iii) se deben mantener registros que sirvan para demostrar que se han llevado a cabo todos los procedimientos de muestreo, inspección y ensayo, y que cualquier desviación ha sido plenamente registrada e investigada y, (iv) se deben validar los métodos de ensayo. Los estudios de validación constituyen una

parte esencial de las PAF y deben efectuarse conforme a protocolos definidos de antemano. Además, deben establecerse procesos o procedimientos sobre la base de un estudio de validación, los cuales deben someterse periódicamente a una revalidación para asegurar que con ellos se puedan seguir obteniendo los resultados deseados. Sobre la base de las consideraciones anteriores, el Manual de BPM regula el saneamiento e higiene, quejas, y retiro de los productos farmacéuticos, de la siguiente forma: · Cada uno de los aspectos de la fabricación de productos farmacéuticos debe ir acompañado de un elevado nivel de saneamiento e higiene, el cual debe abarcar el personal, instalaciones, equipos y aparatos, materiales y recipientes para la producción, productos de limpieza y desinfección, y todo aquello que pueda ser fuente de contaminación del producto. · Todas las quejas y otras informaciones relacionadas con productos potencialmente defectuosos deben examinarse cuidadosamente de conformidad con procedimientos establecidos por escrito. · Debe existir un sistema para retirar del mercado un producto en forma rápida y efectiva cuando tenga un defecto o exista sospecha de ello. El Manual de BPM también regula, entre otros aspectos, las reglamentaciones relativas a la producción y análisis de productos farmacéuticos por contrato. En estos casos, debe contarse con un contrato escrito que abarque la fabricación y/o análisis de productos, así como también toda gestión técnica relacionada con estos. El contrato debe permitir que el contratante someta a auditoria las instalaciones del contratista. Además, el contratante es responsable de evaluar si el contratista es suficientemente competente para efectuar debidamente el trabajo o las pruebas requeridas, y de asegurar, por medio del contrato, que se cumplan las PAF descritas en el Manual de BPM. Por su parte, el contratista debe contar con instalaciones, equipos, conocimientos y experiencia suficientes para llevar a cabo satisfactoriamente el trabajo que le asigne el contratante. Para que un fabricante pueda llevar a cabo la

fabricación contractual de productos farmacéuticos, debe contar con la autorización respectiva. El Manual de BPM establece los procedimientos que tienen por objeto evaluar el cumplimiento de las PAF por parte del fabricante en todos los aspectos de la producción y del control de calidad. Estos procedimientos se denominan "Auto-inspección". El programa de Auto-inspección debe diseñarse de tal forma que sirva para detectar cualquier deficiencia en el cumplimiento de las PAF y recomendar las medidas correctivas necesarias. Además, podría ser conveniente complementar la Auto-inspección con una auditoria de calidad, que consiste en un examen y evaluación de todo o parte del sistema de calidad con el propósito específico de mejorarlo. Además, el Manual de BPM reglamenta lo siguiente: En lo relativo al personal: Se hace referencia al personal principal (que incluye al jefe de producción, al jefe de control de la calidad y a las personas autorizadas) así como a su capacitación e higiene personal. En lo relativo a las instalaciones: Se hace referencia a las áreas accesorias, de almacenamiento, de pesaje, de producción y de control de calidad. En lo relativo a los materiales: Se hace referencia a las materias primas, a los materiales de envasado, a los productos intermedios y a granel, a los materiales rechazados y recuperados, a los productos retirados, a los productos devueltos, a los reactivos y medios de cultivo, a los patrones de referencia y a los materiales desechados. En lo relativo a la documentación: Se hace referencia a que la buena documentación es una parte esencial del sistema de garantía de la calidad y, por lo tanto, debe estar relacionada con todos los aspectos de las PAF. Dentro de los documentos exigidos se encuentran las etiquetas, las especificaciones y procedimientos de prueba, las especificaciones para las materias primas y de envasado (descripción de los materiales), las especificaciones para productos intermedios y a granel, las especificaciones para productos acabados, la fórmula maestra y las instrucciones de envasado. La segunda parte del Manual de BPM regula todo

lo relativo a las buenas prácticas de producción y control de calidad, conforme a las cuales, entre otras cosas, en las operaciones de producción se deben cumplir procedimientos claramente definidos con el objeto de obtener productos que reúnan las condiciones de calidad exigidas, según lo establecido en las autorizaciones de fabricación y comercialización de productos farmacéuticos. Específicamente, con relación a las buenas prácticas de control de calidad, se señalan todos los requisitos exigidos en las pruebas de materias primas y de envasado y se regula todo lo concerniente al control durante el procesado. Asimismo, se establece que los registros de producción y control deben ser examinados, y que es necesario realizar los denominados estudios de estabilidad. La tercera parte del Manual de BPM dispone las pautas complementarias y de apoyo, las cuales no reemplazan ninguna de las secciones de la primera parte ni de la segunda parte, sino que resaltan algunos puntos específicos para la fabricación de preparaciones estériles con el objeto de reducir al mínimo los riesgos de la contaminación microbiológica por partículas pirogénicas .En virtud de que existen diferencias fundamentales entre la producción de ingredientes farmacéuticos activos la formulación de productos farmacéuticos acabados, no siempre es conveniente ni necesaria la estricta aplicación del Manual de BPM como se indica en la parte principal de éste. En este sentido, las pautas complementarias describen los procedimientos y prácticas que los fabricantes deben utilizar para asegurar que los métodos, instalaciones y controles empleados en la producción de ingredientes farmacéuticos activos sean operados o manejados de tal forma que los productos posean la calidad y la pureza apropiadas para su uso en los productos farmacéuticos acabados.

Marco Conceptual

Para Arias (2006) "La definición de términos básicos consiste en dar significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema formulado". (p.108)

Aseguramiento de la Calidad: Se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

Calidad: Es satisfacción y precios competitivos para el cliente, y rentabilidad y sostenibilidad para la empresa.

Calidad Total: Es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo.

Efectividad: Significa hacer lo correcto.

Eficacia: Es realizar un objetivo, cuyos efectos están en armonía con las intenciones que los planificadores o realizadores tenían en mente.

Eficiencia: Es la consecución de los fines deseados, los cuales son logrados con el menor recurso posible o bien, con sus recursos dados, el mas alto efecto posible es obtenido.

Gestión: Conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un objetivo, meta o propósito; en cuyo resultado influye la utilización de los recursos.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Mejoramiento Continuo: es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Organización: Etapa del proceso administrativo en que se pretende que las personas que van a desempeñar el trabajo se constituyan en grupos organizados, relacionados entre si.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Talento Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de trabajadores.

Gestión por Competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS DATOS

Una vez culminada la fase de recolección de datos, se deben organizar y aplicar un tipo de análisis que permita llegar a las conclusiones en función de los objetivos planteados al inicio de la investigación, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes iniciales.

Hurtado (1999) señala que "el propósito del análisis, entonces es aplicar un conjunto de estrategias y tácticas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos" (p 171).

Seltiz, Jahoda, Deutsch y Cook (1976), citados por Balestrini (2002), explican que "El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación". En el mismo orden de ideas Balestrini (et. al) señala que:

> El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función a las interrogantes de la investigación. El proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados (p. 169).

Adicionalmente complementa indicando que "los datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos, atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos".

Con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en el presente estudio, se hizo necesaria la aplicación de un cuestionario a un total de 18 trabajadores adscritos a la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

Luego de haber aplicado dicho cuestionario se realiza el proceso de codificación y tabulación, para facilitar la presentación de los datos obtenidos y el análisis de los mismos correspondientes a los veinte (20) ítems que conforman el cuestionario. Se procederá a elaborar un infograma, en donde se representaran los resultados obtenidos los cuales aportarán ideas importantes para el diseño de la propuesta.

En atención a lo expuesto, y a fin de dar respuesta a los objetivos formulados en la investigación, a continuación se da respuesta al Objetivo Especifico Nº 1 de esta investigación:

Describir los modelos de competencia más utilizados por empresas de vanguardia.

Modelos de Gestión por competencia

En tiempos de muy acelerados cambios en las formas de llevar a cabo las actividades en las organizaciones (nuevas tecnologías, entre otros) como los que hoy transcurren, se exige cada vez más destinar importantes recursos a la preparación de los recursos humanos para hacerlos más competentes en su trabajo y de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización.

El Modelo de Gestión por Competencias permite contar con una herramienta para evaluar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrolladas por el recurso humano en su vida laboral y profesional,

mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre áreas funcionales distintas. De igual forma, conocerán los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollo a nivel personal y profesional.

En tanto sistema de Gestión de Recursos Humanos, resulta sumamente importante garantizar un adecuado diseño de los subsistemas correspondientes. En dicho proceso reviste especial importancia el concerniente a la capacitación, que constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que sustenta el proceso de aprendizaje organizacional y que posibilitan el desarrollo de competencias laborales que incrementen la efectividad de los trabajadores.

La presente información está dirigida a compartir algunas ideas acerca de los Modelos de Gestión por Competencias, tema que constituye para el investigador aspectos esenciales de la investigación en desarrollo que se encuentra en proceso de integración.

Por esta razón es que se han tomado los modelos de competencias más vanguardistas que existen en el mercado actual; donde éstos deberían incluir por definición la imagen ideal o real de una persona que se desempeña competentemente. Muchos de los modelos surgen de la tradición de tomar como base solamente la experiencia individual; otros de análisis más cuidadosos realizados por expertos en la materia sobre el desempeño de la actividad en sí, y otros de las observaciones sistemáticas realizadas por los propios gerentes a la hora del ejercicio de la actividad como tal.

La Norma Internacional ISO 9000:2006 en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario" define Competencia como: "Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes".

Como elemento medular de la Gestión por Competencias, resulta importante en el momento de su definición, establecer también de qué forma podremos evaluar cada competencia, es decir, establecer en paralelo el indicador o indicadores que la hacen medible.

Tal es el caso de "Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos" donde se plantea el siguiente modelo en el cual se definen estos elementos de la forma siguiente:

"Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)".

"**Saber Hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los Conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas..., habilidades sociales..., habilidades cognitivas, etc."

"Saber Estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.)".

"**Querer Hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia".

"Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de "favorabilidad" del medio".

El modelo plantea que la unión de los anteriores elementos llevan al **"Hacer"** o sea, a la **competencia**, que resulta "observable para los demás y que

permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales."

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias técnicas. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

Modelo funcionalista: El mismo contempla la inclusión de resultados preestablecidos y perfectamente medibles que debe complementar la persona que ocupe el puesto. Estos se diseñan a partir de las funciones esenciales durante el proceso de producción o servicios que se desarrolla. En este modelo se incluyen los conocimientos requeridos para estas funciones.

Modelo Conductista: Se focaliza en la determinación de las capacidades conductuales que pueden decidir un desempeño superior, Este modelo está estrechamente vinculado al nivel gerencial, el cual tiene la responsabilidad de tomar decisiones, mantener una comunicación adecuada con los subordinados y superiores, crear estilos de liderazgo, trasladar objetivos estratégicos y valores organizacionales, garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, buscar consenso, etc.

Modelo constructivista: Este modelo concibe que las competencias del personal se edifiquen según el propio devenir de la gestión así lo exijan, es decir, en la misma medida en que surjan amenazas o dificultades alrededor de las cuáles deban tomarse decisiones. Es decir, que según la propuesta de este modelo las competencias deben definirse durante el propio proceso de solución de problemas. Durante el proceso de elaboración de las

competencias laborales, prima el modelo Funcionalista, si bien más recientemente se incrementa el número de las organizaciones que asumen un modelo mixto, que incluye también elementos del modelo Conductista. Este comportamiento coincide con la tendencia que se puso de manifiesto en una encuesta realizada en Inglaterra en el año 1999, entre 196 empresas, de las cuales el 63.6 % diseñaron un modelo mixto, funcional-conductista.

Por último, se considera importante puntualizar que, en la correcta definición de la competencia técnica, independientemente del modelo o modelos que se asuman, resulta muy importante tener en cuenta, al menos, lo siguiente:

- Deben quedar bien definidos los términos utilizados, de manera que no surjan confusiones entre conductas, conocimientos, habilidades, capacidades, etc.
- En este proceso de definición correcta, resulta de gran ayuda la búsqueda en paralelo del indicador o indicadores que hagan medible la competencia.
- Deben valorarse exhaustiva y profundamente las herramientas que se requieran para la medición de los aspectos conductuales, de manera que no se sobrecargue el proceso evaluativo con técnicas excesivas y que, tal vez, no sean las más efectivas a tales efectos.
- Debe tenerse en cuenta que el acto de formulación de la competencia técnica deberá tener todo el rigor necesario ya que del mismo dependerá la adecuada calidad de la evaluación del desempeño, del diagnóstico de necesidades de aprendizaje, del plan de capacitación y de la medición de su impacto en la División de Producción de Vacunas Virales.

Respuesta al Objetivo Especifico Nº 2 de esta investigación

Diagnosticar la situación actual del recurso humano, con referencia a las competencias de la División de Producción de Vacunas del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario el cual le da respuesta a las cláusulas que aplican de la norma ISO 9001:2006, como parte del modelo de gestión y los lineamientos que aplican de la norma ISO 10015:2000, la cual es estándar reconocido internacionalmente para la formación del recurso humano.

En base a estos resultados se establece el diagnóstico de la situación actual del recurso humano, con referencia a las competencias de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" y se toma como punto de partida para realizar el diseño del modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias del recurso humano, que se desea implementar como objeto de estudio.

A continuación se muestra el cuestionario utilizado con los resultados obtenidos, producto de la técnica de recolección de datos realizada al personal operativo de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

Resultados del cuestionario

Interrogantes basadas en el modelo de Gestión de la Calidad ISO 9001:2006

Claúsula	Requisito de la Norma	Variable Si	Variable No	Observación
4.2.1.d	Usted conoce los documentos que aseguren la eficaz planificación, operación y control de las actividades que Usted realiza	6	12	El personal recibe información la cual es muy técnica y no poseen competencias para interpretarla.
6.2.1	Conoce usted las competencias en base a la educación, formación, habilidades y experiencias exigidas para las actividades que usted realiza	14	4	El personal desconoce cual debería ser las competencias necesarias para ejecutar sus labores.
6.2.2.a	Conoce Usted las competencias necesarias para las actividades que realiza	14	4	La mayoría cree conocerlas sin embargo no es cierto dada la observación de la ejecución de los trabajos realizados.
6.2.2.d	Usted es conciente de la pertenencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la organización	12	6	La mayoría del personal tiene idea de la importancia de sus actividades.
6.2.2.e	Usted mantiene un registro apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias		18	El personal no posee registro de la capacitación.
7.1	Usted conoce la planificación de su capacitación	3	15	El personal desconoce la planificación de la capacitación.
7.2.1	Son tomados en cuenta los requisitos de capacitación expuestos por Usted		18	A pesar de que el personal comenta sus necesidades manifiestan que no son tomadas en cuenta.
7.2.2	Son confirmados con Usted los requisitos de capacitación		18	No son confirmadas.
8.2.1	Usted evalúa la capacitación que ha recibido de acuerdo a sus necesidades	5	13	El personal no evalúa la capacitación recibida.
8.5.3	Usted ha determinado acciones que permitan mejorar a futuro la capacitación recibida	8	10	No se aplica.

Continua en la siguiente página

Interrogantes basadas en el modelo de Gestión de la Calidad... Directrices para la formación. ISO 10015:2000

Claúsula	Requisito de la Norma	Variable Si	Variable No	Observación
4.2.1c	La organización documenta las necesidades específicas de formación	6	12	El personal desconoce los registros de las necesidades de formación.
4.2.3	La organización define las necesidades futuras relativas a las metas establecidas	8	10	El personal desconoce la información.
4.2.4	La organización revisa las competencias de su personal en forma regular	6	12	Se limitan a identificar que persona no realiza su trabajo de manera adecuada.
4.2.5	La organización define las brechas entre la competencia existente y las requeridas	10	10	No se aplica.
4.2.1.b	La organización define las necesidades de formación	13	6	El personal lo desconoce.
4.3.1	La organización diseña y planifica las acciones para canalizar las brechas identificadas	6	13	El personal lo desconoce.
4.3.2	La organización tiene restricciones para el proceso de formación	10	8	No.
4.3.3	La organización establece métodos de formación adecuados para el personal	8	10	El personal ha sido formado en los lineamientos básicos.
4.3.4	La organización establece un plan de formación para sus empleados	8	10	El personal no tiene capacitación formal.
4.5.1	La organización evalúa los resultados de la capacitación	8	10	No se aplica.

Infograma Nº 5.- Resultado del cuestionario basado en las Normas: ISO 9001:2006 y la ISO : 10015:2000

Como se puede apreciar de los 10 requisitos de la Norma ISO 9001:2006 que fueron utilizados en el cuestionario practicado al recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales, se pudo evidenciar que no se cumple con un alto porcentaje de los mismos dado que:

- No conocen los documentos que aseguran la eficaz planificación de las operaciones y control de las actividades.
- No conocen la planificación de la capacitación.
- No se consideran las necesidades de capacitación requeridas por el personal.
- No poseen registros de las necesidades de capacitación.

En este mismo orden de ideas de los 10 requisitos de la Norma 10015:2000 que se consideraron en el cuestionario practicado al recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales, los resultados arrojaron que no se cumplen en relación a:

- No se identifican las necesidades de capacitación técnica.
- No se revisan las competencias del recurso humano en forma regular.
- No se establece un plan de capacitación continúo.
- No se establecen métodos de capacitación.

Los resultados obtenidos en el cuestionario realizado al recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales evidencian que no se cumplen con los requisitos de estas Normas Internacionales dado que, la División de Producción de Vacunas Virales no posee un sistema de gestión que permita la evaluación constante de las competencias del recurso humano con el que cuenta, considerando:

- Que todos los puestos de trabajos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.
- Que con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán las debilidades que se analizarán para tomar las acciones estratégicas y tener un enfoque basado en los procesos que se realizan.

El recurso humano ha sido capacitado y entrenado en las tecnologías que se llevan a cabo para la producción de las Vacunas Antirrábicas en la División de Producción de Vacunas Virales, tomando en consideración que se le ha dado los lineamientos elementales para el desempeño de sus actividades. La labor se realiza en equipos de trabajo que dependiendo de la magnitud se aumenta ó disminuye en cantidad de personas que se involucran en las actividades. Todas las actividades siempre son guiadas de manera metódica por un Profesional de mayor Jerarquía que cumple funciones supervisorías, dado que esta persona tiene la competencia técnica para solucionar cualquier eventualidad que se presente en el desarrollo de los procesos productivos, siendo este planteamiento una debilidad y que se debe considerar para mejorar las competencias del recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales.

Se pudo apreciar además, que el recurso humano de la División de Vacunas Virales presenta las siguientes debilidades:

- No dispone de un plan actualización continua
- No poseen un plan de evaluación adecuado de sus competencias
- No poseen un enfoque a la resolución de eventualidades
- No poseen un plan de capacitación formal

Los resultados obtenidos reflejan las diversas oportunidades de mejora que tiene el Recurso Humano en sus actividades diarias.

Adicionalmente se realizaron reuniones con el personal Gerencial de la División de Producción de Vacunas Virales y del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" los cuales manifestaron sus buenas intenciones para realizar los planes de mejora de las competencias del recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales, dados que están conciente de los diversos cambios que el recurso humano ha tenido que enfrentar y a las innovaciones tecnológicas que se deben asumir en un futuro inmediato.

Respuesta al Objetivo Especifico Nº 3 de esta investigación.

Determinar los elementos de un modelo de gestión de la calidad aplicable a la División de Producción de Vacunas Virales para el mejoramiento de las competencias del recurso humano.

Luego de realizar el diagnóstico de la situación del recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales se puede establecer los siguientes aspectos que deben contemplar el modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias del recurso humano a proponer:

Evaluación

Realizar evaluaciones continuas del personal, así como evaluar las capacitaciones al finalizar, permitirá obtener información de sus oportunidades de mejora

Información

Tener conocimiento de las últimas tendencias tecnologías, es vital para poder enfrentar los desafíos venideros, así como también de las diversas brechas que se presentan con las competencias del personal

Comunicación

Propiciar un ambiente donde no existan barreras comunicacionales, entre el recurso humano y el personal supervisorio, es de gran importancia para estar siempre informado.

Documentación

Contar con registros que permitan dar a conocer las necesidades de capacitación ayuda a tomar decisiones de manera más expedita

Contenido

Contemplar cual será el alcance, la estructura, sus objetivos y la información que contendrá la capacitación es de gran valor

Tiempo

Establecer horarios y fechas que impacten lo menor posible las operaciones de la organización traerá mejores beneficios

Recursos

Dimensionar todo lo necesario para lograr impartir la capacitación cuidando siempre los detalles, permitirá cumplir con los objetivos establecidos

El eje principal del éxito de la capacitación será si las competencia del instructor que dictara la capacitación, son acordes a la tecnología a impartir

Plan de trabajo

Diseñar un plan que permita dar visibilidad de cuales recursos estarán involucrados y el tiempo que invertirán en cada actividad, proporcionará a los gerentes la oportunidad de planificar de una manera eficiente sus recursos.

Instrucción

Impartir la capacitación de acuerdo a lo establecido garantizara excelentes resultados

Coordinación

Establecer las capacitaciones de manera oportuna, permitirá tener siempre un recurso humano capaz para afrontar los venideros proyectos

Indicadores

Obtener información de los resultados de la capacitación por parte del estudiante y del instructor permitirá tomar decisiones estratégicas con el personal

CAPITULO V

LA PROPUESTA

TITULO

MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO DE LA DIVISION DE PRODUCCION DE VACUNAS VIRALES DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE "RAFAEL RANGEL"

Justificación de la propuesta

La División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" tiene la necesidad de focalizar recursos en el mejoramiento de las competencias del recurso humano, para dar respuesta a las necesidades de la División, y así cumplir con los estándares de producción establecidos para las Vacunas Antirrábicas, contribuyendo al logro de los objetivos, de las metas planteadas y a los retos que a futuro se plantean asumir de acuerdo a los innovadores cambios tecnológicos.

Objetivo de la propuesta

Gestionar las competencias del recurso humano de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel"

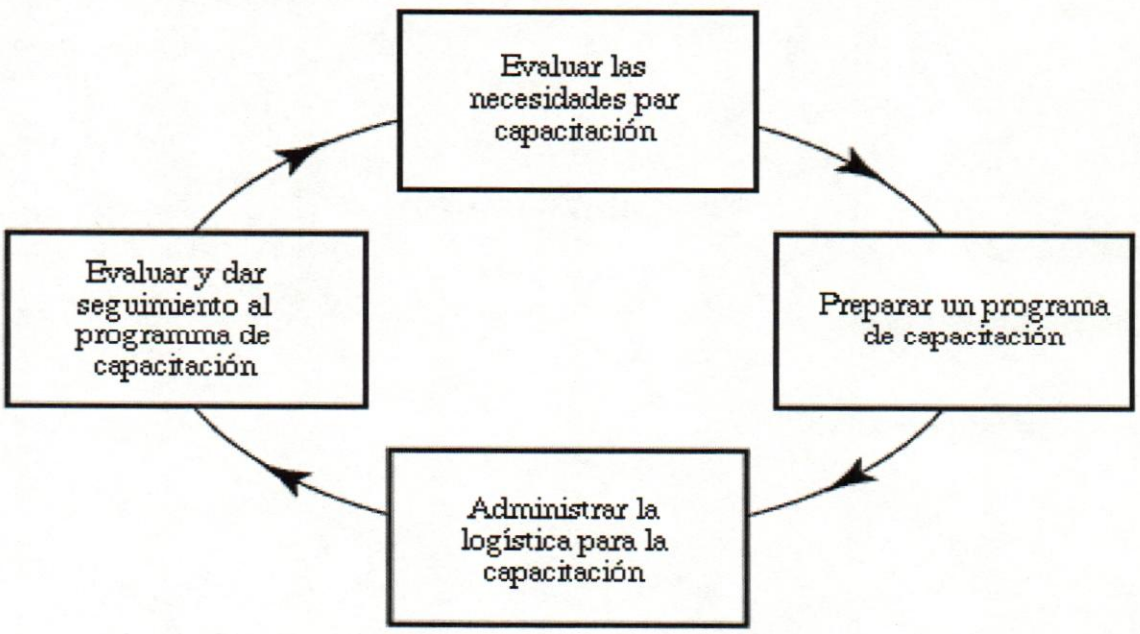
Estructura de la Propuesta

Para la División de Producción de Vacunas Virales, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento

de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad , a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, se hacen maleables y dinámicas, con la finalidad de lograr una satisfacción de las necesidades que posee la División.

Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permitirá lograr una gestión del recurso humano con visión integral.

En este contexto se propone el modelo de capacitación para la mejora de las competencias técnicas del recurso humano, el cual se puede representar en el infograma que se muestra a continuación:



Infograma Nº 6.- Propuesta del Modelo de Capacitación

El modelo de capacitación está formado por un ciclo constante de actividades, aunque el personal gerencial no participe en el proceso de capacitación, debe apoyar las distintas actividades que ocurren durante cada paso del modelo, asegurarse que la capacitación de su personal sea lo más efectiva posible.

A continuación se explican, en detalle los procesos que contempla el modelo:

1. Evaluación de necesidades de capacitación

Como ya se mencionó, la capacitación es necesaria sólo cuando el personal carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia. El supervisor notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación.

- Herramientas para evaluar necesidades de capacitación

Para determinar la cantidad y el tipo de capacitación que se requiere, debe evaluarse la situación actual, decidir las habilidades que se requieren y establecer los conocimientos que le hacen falta al personal. Hay dos tipos de necesidades de capacitación: una para la capacitación básica del nuevo equipo y otra para fortalecer las habilidades de los empleados existentes. Para la primera, se debe utilizar la descripción del cargo o analizar las tareas para determinar los contenidos educativos correctos en la capacitación inicial. Para la segunda, hay que entrevistar a los trabajadores y si es posible, realizar encuestas a personas atendidas en la institución para identificar las áreas que requieren incluirse en la capacitación. Puede utilizarse una variedad de métodos en este análisis:

- Análisis de la descripción del cargo y planes de trabajo.

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún empleado no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

- Análisis de tareas.

Para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una persona efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprenda cada actividad. Por último, agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos de capacitación (didácticos o prácticos).

- Supervisión y observación en el trabajo.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.

- Encuestas al personal.

Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

2. Preparar un programa de capacitación

La dirección de la División de Producción de Vacunas Virales participará activamente en la planeación del programa de capacitación. Este comprende componentes educativos, administrativos y prácticos:

- Establecer objetivos generales del curso.

El primer paso consiste en formular objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa.

- Desarrollar un plan general de capacitación.

Un análisis breve de los objetivos generales del programa de capacitación revela los temas y las áreas que se deben tratar. La instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. La capacitación para el desarrollo del personal debe organizarse en sesiones, cada una cubriendo una materia diferente.

- Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación.

Mientras se planea el programa de capacitación, debe hacerse una lista de los objetivos específicos para cada sesión.

3. Administrar la logística para la capacitación

- Determinar la metodología, técnicas y enfoque de la capacitación.

Los programas de capacitación cuyo propósito consiste en mejorar las habilidades relacionadas con las tareas específicas del recurso humano, deben basarse en la competencia. El personal ha de participar activamente en el proceso de formación.

- Desarrollar planes de sesiones de capacitación.

Cuando se desarrolla un plan detallado de capacitación, los instructores deben establecer las veces que deben practicarse las tareas claves para asegurar un nivel básico de competencia.

Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.

Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo (Ej.pasantias).

- Determinar los requerimientos de recursos.

Loa instructores responsables del entrenamiento, deberán ser personas situadas en cualquier nivel jerárquico. Expertos o especialistas en determinada actividad o trabajo y que transmitirán sus conocimientos de manera organizada. Profesionales lideres, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno un vivo deseo de superación personal.

4. Evaluar el programa de capacitación

Al finalizar la capacitación se realizará una evaluación por parte del instructor al personal en capacitación para obtener evidencia del nivel de conocimiento

adquirido, de igual forma el alumno tendrá la oportunidad de evaluar mediante una encuesta de satisfacción su grado de conformidad con la capacitación impartida. Obteniendo de esta manera información sobre los métodos de la capacitación, los recursos utilizados, el conocimiento y las habilidades obtenidas como resultado de la capacitación.

La encuesta de satisfacción de la capacitación deberá ser estructurada para evaluar los siguientes aspectos:

- Contenido programático y diseño del programa de capacitación
- Desempeño del instructor
- Infraestructura y logística
- Impacto de programa de capacitación
- Comentarios y observaciones finales.

Adicionalmente luego del proceso de capacitación debe evaluarse el desempeño del trabajo del recurso humano, en relación a las habilidades, destrezas adquiridas en el programa de capacitación.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para la División de Producción de Vacunas Virales , la finalidad de proponer un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias del recurso humano, ha sido concientizar al personal de la importancia y beneficios de implantar el sistema, según los lineamientos de la norma internacional ISO 9001:2006 y la 10015:2000 para lograr la incorporación de la filosofía de la gestión de la calidad y el enfoque a procesos, con el objetivo ultimo de contribuir a la mejora del desempeño organizacional de la División.
La posibilidad de alinear a la División de Producción de Vacunas Virales bajo los parámetros de gestión propuestos por las normas internacionales, se considera como una decisión estratégica.

Los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los trabajadores de la División de Producción para lograr el estado cualitativamente superior que se desea alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades, para, en el mediano y largo plazos, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

La formación por competencia permite darle sentido a la formación integral del recurso humano, donde se integran todos los conocimiento, habilidades, actitudes y valores que constituyen la capacidad que debe tener una persona para enfrentar idóneamente el mundo laboral.

Recomendaciones

En concordancia con las conclusiones a las que se llegó, se considera importante que la Dirección de la División de Producción de Vacunas Virales tome en cuenta las siguientes recomendaciones, a fin de continuar garantizando la eficacia de los procesos productivos.

- Se recomienda, que se lleve a cabo un Plan de Capacitación para mejorar las Competencias del personal.
- Establecer interacción diaria con el personal y ejecutar reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Fomentar el trabajo en equipo como vía principal de crecer en función de la visión de la División.
- Organizar intercambios o pasantías en Divisiones y Departamentos que brindan servicios y productos que se requieren en los procesos productivos de la División de Producción de Vacunas Virales, para así contribuir a capacitar al personal de manera integral.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que todos los trabajadores conozcan, se capaciten y actualicen en todos los procesos productivos que se desarrollan en la División de Producción de Vacunas Virales.
- Se recomienda la inclusión de nuevo personal con perfiles requeridos para fortalecer el equipo de trabajo, el cual necesitará orientación en las habilidades que se requiera para desempeñar el puesto de trabajo.
- Dar oportunidad para que el personal asista a entrenamientos nacionales e internacionales como aporte científico dentro de los planes de adiestramiento integral establecidos en la Institución en coordinación con la Gerencia Sectorial de Producción, Gerencia de Docencia e Investigación y la Gerencia de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración**. Orial Ediciones. Editorial Episteme.
- ARY, J. y RAZAVIEH, A. (1993). **Introducción a la Investigación Pedagógica**. (J. M. Salazar P. & J. C. Pecina H. Traducción). México. Mc-Graw Hill.
- BALESTRINI, A. (2002). **Como se elabora el Proyecto de Investigación.** Caracas. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- BATISTA, P. Fernández C. y Hernández R. (2004). **Metodología de la investigación.** (Tercera edición). Mc Graw Hill.
- BLAKE, O. (1997). **La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones.** Ediciones Macchi. Argentina. 2da Edición.
- BOHLANDER, G. y SHERMAN, A. (1999). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Thomson. México, 11a Edición.
- CASTRO, F (2003). **El Proyecto de investigación y su esquema de elaboración** (2ª Edic.). Caracas: Editorial Uyapar.
- CHIAVENATO, I. (1999). **Administración de los recursos humanos.** McGraw-Hill, (5ta. Edición) Santa Fé de Bogota.
- Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL). **Normas y Reglamentos**. Disponible: http://www.conatel.gov.ve [Consulta: Febrero 17, 2007].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) publicada, en Gaceta Oficial Nº 36.860.
- Convenio de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (1996) publicada, en Gaceta Oficial Nº 5.083.

- Convenio de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (1996) publicada en Gaceta Oficial Nº 5.083 de la República Bolivariana de Venezuela.
- Davis, D. (2001). **Investigación de administración para la toma de decisiones.** (5ta. Edición). México: Internacional Thomson Edts.
- DEMING, E. (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad, La Salida de la Crisis.** Versión Española, Díaz de Santos S.A.
- DESSLER, G. (1994). **Administración de Personal.** Prentice Hall, 6ta Edición, México.
- DRUCKER, P. (1993). La Sociedad Poscapitalista. Editorial. Apóstrofe.
- GALLOWAY, D. (2002). **Mejora Continua de Procesos.** España. Ediciones Gestión 2000.
- GARCÍA, E. (2001). **Estrategias de Mejora Continua del proceso de Selección en el Alistamiento de reemplazos de la Fuerza Armada Nacional** *(CIRMIL YARACUY).* Tesis de Maestría. UNEFA. Caracas.
- GORE, E. (1998) **La educación en la empresa.** Editorial Granica.
- Hernández, H. (2001). **Evaluación y Desarrollo de un Sistema de Mejoramiento de la Calidad en los Procesos de Adiestramiento de un Centro de Desarrollo Gerencial de acuerdo a los criterios de la Norma ISO 9000.** Tesis de ingeniería industrial. UCAB. Caracas.
- HERNÁNDEZ, S.; FERNÁNDEZ C. y BAPTISTA P. (1998). **Metodología de la investigación.** México. McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A.
- HURTADO, J. (1998). **Metodología de la Investigación Holística.** Caracas. Fundación Sypal. Venezuela.
- HYMAN, H. (1993). **Diseño y Análisis de las encuestas sociales**. Buenos Aires. Amorrortou.
- KOFMAN F, (2001). **Metamanagement**; (tomo 1) Editorial Granica; Buenos Aires.

- Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, (2002) Gaceta Oficial Nº 37.555 de la República Bolivariana de Venezuela.
- LORETO MARCHAN, (2005). **Actualizaciones para el desarrollo organizacional Primer seminario,** Publicaciones de Universidad de Viña del mar, Chile
- MALEVSKI, Y. y ROZOTTO, A. (1995): **Manual de Gestión de la Calidad Total a la Medida.** Disponible: http://www.science.oas.org /OEA_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm; [Consulta: Enero14, 2007].
- MEDRANO, E. (1987). **Modelo para determinar la Calidad de Servicios en las estaciones del Modelo Metro de Caracas.** Tesis de Maestría. IUPFAN. Caracas.
- MÉNDEZ, C. (1999). **Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de Investigación**. Colombia. McGraw Hill Interamericana S. A.
- Norma Venezolana COVENIN – ISO 10015:2000. **Gestión de la calidad. Directrices para la formación.** Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra.
- Norma Venezolana COVENIN – ISO 9000:2000. **Modelos de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.** Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra.
- Norma Venezolana COVENIN – ISO 9001:2000. **Modelos de Gestión de la Calidad. Requisitos.** Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra.
- Norma Venezolana COVENIN – ISO 9004:2000. **Modelos de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.** Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra.
- PAIN, A. (1993). **Como evaluar las acciones de capacitación**, Ediciones Granica, s.a., Argentina.

- PÉREZ, A. (2005). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.** Venezuela, Fondo Editorial de Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- PEÑALOZA, A. (2005) **Curso-Taller. Elaboración de instrumentos de Investigación.** Caracas, Departamento de investigación CUAM
- SABINO, C. (1996). **El proceso de investigación.** Caracas: Editorial Panapo.
- SENLLE, A. (2001). **ISO 9000:2000 Calidad en los Servicios.** Barcelona- España. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- SERVAT, A. (1999). **Manual para documentar Modelos de Calidad.** México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- SILICEO, A. (1996). **Capacitación y Desarrollo del Personal.** Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.
- TAMAYO y TAMAYO, M. (1998). **El proceso de Investigación Científica.** México. Editorial Limusa.
- TAYLOR, F. (1981). **Principios de Administración Científica**, El Ateneo, Buenos Aires
- UNA Universidad Nacional Abierta, (1991). **Metodología de la Investigación Educativa.** Publicaciones de la Universidad Nacional Abierta. Caracas
- UPEL Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2005). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.** Caracas: FEDUPEL.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA DIVISION DE PRODUCCION DE VACUNAS VIRALES DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE "RAFAEL RANGEL"

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

Señor (a)
Trabajador (a) de la División de Producción
De Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel"
Presente.-

Me dirijo a Usted en la ocasión de solicitarle su valiosa colaboración para realizar el siguiente cuestionario , cuyos datos serán tratados con suma confidencialidad, para la investigación que me encuentro realizando " Proponer un Plan de Capacitación para la Mejora de la Competencia del Recurso Huamano de la División de Producción de Vacunas Virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", para optar al Titulo de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Gracias por su colaboración y tiempo prestado.

Fctico. Yajaira Morante
Tutor Enmanuel Lopez

OCTUBRE 2008

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

Nombre _____ Edad _____ Sexo F ___ M ___

Cargo que ocupa_____

A continuación se presentan un cuestionario con veinte (20) interrogantes que debes contestar con suma sinceridad. Marca con una "X" la alternativa seleccionada por Usted.

Interrogantes basadas en el modelo de Gestión de la Calidad ISO 9001:2006

1.-¿Usted conoce los documentos que aseguren la eficaz planificación, operación y control de las actividades que Usted realiza?

Si _____ No _____

2.-¿Conoce Usted las competencias en base a la educación, formación, habilidades y experiencias exigidas para las actividades que Usted realiza?

Si _____ No _____

3.-¿Conoce Usted las competencias necesarias para las actividades que realiza?

Si _____ No _____

4.-¿Usted es conciente de la pertenencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la organización?

Si _____ No _____

5.-¿Usted mantiene un registro apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias?

Si _____ No _____

6.-¿Usted conoce la planificación de su capacitación?

Si _____ No _____

7.-¿Son tomados en cuenta los requisitos de capacitación expuestos por Usted?

Si _____ No _____

8.-¿Son confirmados con Usted los requisitos de capacitación?

Si _____ No _____

9.-¿Usted evalúa la capacitación que ha recibido de acuerdo a sus necesidades?

Si _____ No _____

10.-¿Usted ha determinado acciones que permitan mejorar a futuro la capacitación recibida?

Si _____ No _____

Continua en la siguiente pagina.

Interrogantes basadas en el modelo de Gestión de la Calidad. Directrices para la formación ISO 10015:2000

1.-¿La organización documenta las necesidades específicas de formación?

Si _____ No _____

2.-¿La organización define las necesidades futuras relativas a las metas establecidas?

Si _____ No _____

3.-¿La organización revisa las competencias de su personal en forma regular?

Si _____ No _____

4.-¿La organización define las brechas entre la competencia existente y la requerida?

Si _____ No _____

5.-¿La organización define las necesidades de formación?

Si _____ No _____

6.-¿La organización diseña y planifica las acciones para canalizar las brechas identificadas?

Si _____ No _____

7.-¿La organización tiene restricciones para el proceso de formación?

Si _____ No _____

8.-¿La organización establece métodos de formación adecuados para el personal?

Si _____ No _____

9.-¿La organización establece un plan de formación para sus empleados?

Si _____ No _____

10.-¿La organización evalúa los resultados de la capacitación?

Si _____ No _____

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE VALIDACION Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Instrumento de Validación y Confiabilidad del cuestionario

Nombres y apellidos _____ C.I. _____

Nivel Académico _____

Fecha _____

I. Expresión y lenguaje (Rango mayor 3)

Aspectos	3	2	1	Observaciones
1.- El vocabulario utilizado es el más apropiado				
2.- Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa				
3.- El texto de las preguntas posee fluidez del lenguaje				
4.- Se observan las normas gramaticales y sintácticas				

II. Estilo y contenido

Aspectos	3	2	1	Observaciones
5.- La cantidad de información requerida es adecuada				
6.- Las preguntas responden a una secuencia lógica que va de lo particular a lo general				
7.- El grado de complejidad es adecuado a cualquier nivel que presentan los encuestados				
8.- El contenido carece de errores de tipo conceptual				
9.- La estructura de la encuesta permite ser fácilmente contestada				
10.- La presentación es agradable a la vista de los encuestados				

III. Correspondencia entre los objetivos y los ítems

Aspectos	3	2	1	Observaciones
11.- La información que se obtiene del instrumento es relevante y necesaria para el logro de los objetivos planteados				

Observaciones Generales

_____

_____

_____

Firma: _____

Gracias por su colaboración