



Experiencias de Programas de Certificación de Competencias en México





- **En los últimos 18 años inició la implementación de programas de bonos de:**

- **Productividad**

- **Los más utilizados:**

- Puntualidad
- Asistencia
- Cantidad de Producto
- Calidad de Producto
- Reducción de desperdicios

- **Desempeño**

- Individual
- Equipo
- Departamento
- Empresa

Menos del 50% de las empresas cuentan con programas de bonos de productividad.

Se estima que menos del 20% de las empresas utilizan el concepto de Competencia Laboral en sus procesos internos.



- **Beneficios Sobresalientes:**

- Desde la óptica de los empresarios

- *Los trabajadores están mejor organizados y han aprendido a conocer las prioridades y a comunicarse para realizar su trabajo con calidad*
- *Entendimos que era necesario un cambio de mentalidad en todo el personal, incluyendo el administrativo; se logró mejorar la motivación e integración de los empleados en las actividades de la empresa*
- *Se han reducido las pérdidas por desperdicios y/o rechazo en el proceso de producción; hay mejora en el manejo del personal*
- *La metodología incidió en la productividad, especialmente en la calidad del producto y proceso, a través de una actitud diferente del personal hacia el trabajo y la organización*
- *Ahora los trabajadores ya entendieron que primero hay que dar para recibir*

Fuente: OIT

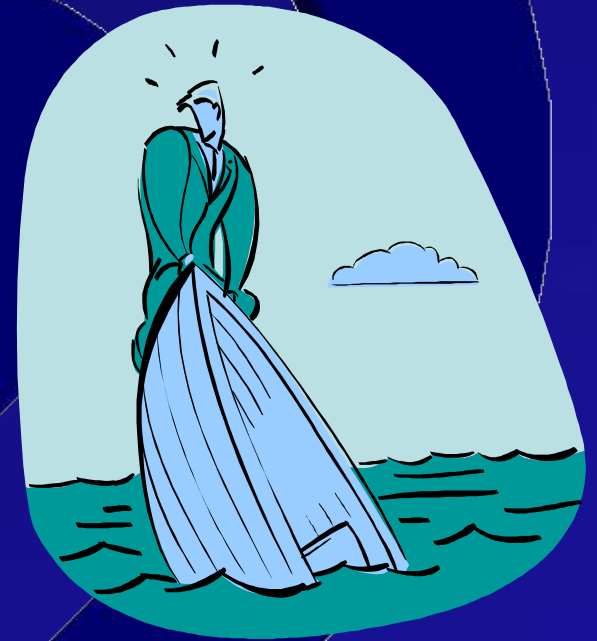


- **Beneficios Sobresalientes:**
 - **Desde el punto de vista de los trabajadores**
 - *Mayor capacitación al personal operativo y comprensión de la función*
 - *Mejora en las condiciones de seguridad en la empresa*
 - *Mayor involucramiento de los trabajadores en las mejoras del proceso*
 - *Valorización de su puesto de trabajo y sentirse útil*
 - *Mejor desempeño individual y grupal*
 - *Mejora en las compensaciones*
 - *Eliminación del favoritismo en selecciones y promociones*
 - *Cada quien recibe lo que merece, por que se lo gana él mismo*

Fuente: OIT

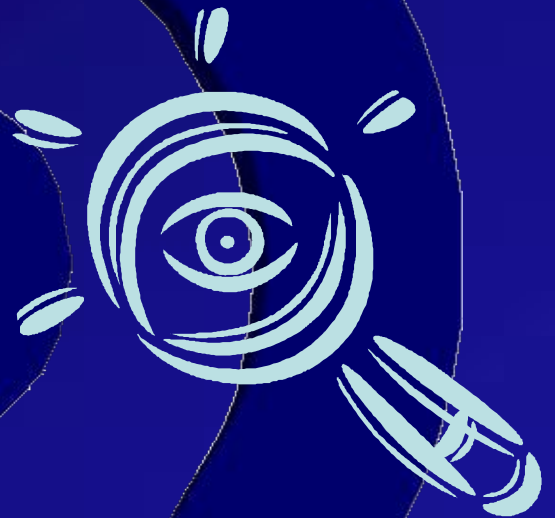


- **Paradigmas Limitantes de la implementación de Programas de Competencias en las empresas mexicanas:**
 - “La empresa no es escuela”
 - “Les pago para que trabajen no para que estudien”
 - “Para qué los capacito si luego me renuncian”
 - “Genio y figura, hasta la sepultura”
 - “La capacitación es cara y el retorno de inversión es a muy largo plazo”





- **Riesgos de una mala implementación de un programa de Certificación por Competencias:**
 - Se refuerza la cultura de “nunca pasa nada”
 - Se “vacuna” al personal para futuros esfuerzos de mejora en productividad y calidad
 - Los trabajadores refuerzan la idea de exigir para recibir (*“el que tiene más saliva, traga más pinole”*)
 - Se condicionan los resultados a aspectos que no tienen relevancia para el personal, lo cual impide la generación del compromiso
 - La administración del programa no se rige por valores como Equidad, Justicia y Honestidad
 - Se genera un sentimiento de frustración, lo cual provoca incrementos en el ausentismo y la puntualidad





Un Modelo de Éxito

“Programa de Certificación”

Soluciones de Productividad
y Desarrollo Humano





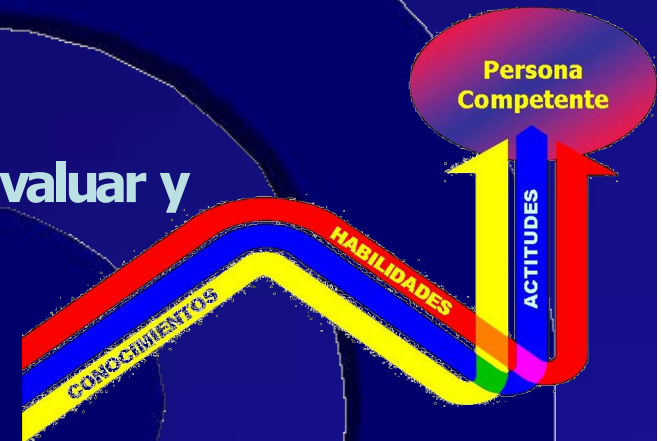
Programa de Certificación





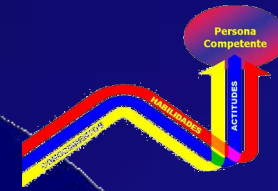
Programa de Certificación

- **Características generales:**
 - 3 o 4 niveles de certificación
 - 3 Elementos de Competencia a Desarrollar, Evaluar y Certificar:
 - Conocimientos,
 - Habilidades,
 - Actitudes
 - Programa de Conocimientos enfocados al trabajo y la mejora continua
 - 3 Aspectos básicos a medir en el elemento de Habilidades:
 - Productividad
 - Calidad
 - Seguridad
 - Posibilidad de “Descertificación” en pro de la actualización y cumplimiento permanentes.
 - Eliminación de roles de “Juez y Parte” en procesos de evaluación y certificación.





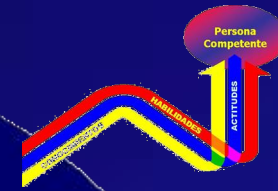
Casos de Aplicación



Características del programa	Caso 1: Empresa Ensamble Electrónico
Niveles de Certificación	5 "Grados" 0 al 4
Elementos de Competencia	Conocimientos, Habilidades y Actitudes
Programa de Formación	Sesiones de 2 horas fuera del horario de trabajo. Hasta 20 horas de Capacitación cada 6 meses
Aspectos Habilidades	Calidad, Productividad y Seguridad
Aspectos Actitudes	Disciplina, Puntualidad y Asistencia
Descertificación	En cualquier momento, 6 meses para recuperar grado de certificación
Bono	Por cumplimiento de los requisitos del grado. Hasta un 25% de su sueldo.
Alcance del Programa	Operadores de Producción (1,500 a 6,000)
Vigencia del Programa	8 años, a pesar de 4 cambios de administración.
Resultados y Beneficios	Mejora de Calidad de Procesos y Producto. Incremento de Productividad. Disminución de índices de rotación y ausentismo, cero accidentes incapacitantes por más de 4 años consecutivos. Eliminación de Favoritismo en promociones.



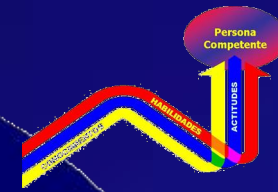
Casos de Aplicación



Características del programa	Caso 2: Empresa Artes Gráficas
Niveles de Certificación	3 Niveles: Básico, medio y avanzado para cada elemento de competencia.
Elementos de Competencia	Conocimientos, Habilidades y Actitudes
Programa de Formación	Sesiones de 4 horas: 50% fuera del horario de trabajo. Hasta 20 horas de Capacitación al año
Aspectos Habilidades	Calidad, Productividad y Seguridad
Aspectos Actitudes	Disciplina, Disponibilidad, Puntualidad y Asistencia
Descertificación	En cualquier momento, hasta 1 año para recuperar nivel
Bono	Al cumplir el punto de equilibrio. Por cumplimiento de los requisitos del nivel y elemento correspondiente. Hasta un 50% de su sueldo.
Alcance del Programa	Operadores, supervisores, mantenimiento, ventas y algunos puestos administrativos (150 en total)
Vigencia del Programa	2 años (debido a cambio completo de la estructura gerencial)
Resultados y Beneficios	Mejora de Calidad de Procesos y Producto. Incremento de Productividad. Disminución de índices de rotación y ausentismo. Creación de Grupos de Mejora (Kaizen)



Casos de Aplicación



Características del programa	Caso 3: Skyworks Mexicali
Niveles de Certificación	4: "cero", básico, intermedio y avanzado
Elementos de Competencia	Conocimientos, Habilidades y Actitudes
Programa de Formación	Sesiones de hasta 6 horas fuera del horario de trabajo. Hasta 30 horas de Capacitación por semestre.
Aspectos Habilidades	Calidad, Productividad, Seguridad y ESD (electrostática)
Aspectos Actitudes	Disciplina, Puntualidad y Asistencia
Descertificación	En cualquier momento, hasta 6 meses para recuperar nivel de certificación
Bono	Por cumplimiento del aspecto de Actitudes y de los requisitos del nivel en Conocimientos y Habilidades. Hasta un 20% de su sueldo.
Alcance del Programa	Técnicos y Operadores de Manufactura (800 aprox.)
Vigencia del Programa	Arranque Septiembre 2005
Resultados y Beneficios	Alineación y formalización de los procesos de capacitación. Justicia y Equidad en el proceso de certificación. Disminución Ausentismo.