

# Manual de Competencia y Capacitación

Cambios de esta versión			
Revisión	Página	Descripción del Cambio	Fecha
01	3, 5 y 7	Periodo de aplicación de las evaluaciones de desempeño	22/10/2009

ELABORA	REVISA	AUTORIZA
<u>César Emmanuel Liñán Molina</u> Líder en Control de Procesos, Documentos y Registros	<u>Ing. Aldo Vázquez Camacho</u> Coordinador de Calidad	<u>Lic. Eustolio Mendoza Ruiz</u> Alta Dirección

Fecha de Emisión: 18 de Junio de 2009	Código: MA-ASG-MCC	Versión 01	Página 1 de 11
---------------------------------------	--------------------	------------	----------------

## 1. OBJETIVO Y ALCANCE

### 1.1 Objetivo

Establecer las políticas, responsabilidades y lineamientos a seguir por el personal involucrado en el proceso de identificación de competencias del personal, necesidades de capacitación, seguimiento al proceso de capacitación y acciones post capacitación.

### 1.2 Alcance

Procedimiento aplicable a todo el personal que realiza trabajos que puedan afectar la calidad del servicio intencionado.

## 2. POLÍTICAS Y RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la Alta Dirección asegurar la competencia de su personal a través del cumplimiento y seguimiento de este procedimiento.

Toda la información que se derive de este procedimiento, es de carácter confidencial y propiedad del SESP

Los perfiles de puesto y responsabilidades, son revisados por el Coordinador de Calidad y autorizados por el Representante de la Dirección.

El Líder de Calidad en Capacitación verifica mensualmente el cumplimiento del Programa de Capacitación.

### **Representante de la Dirección**

1. Da a conocer las funciones y responsabilidades de puesto a su personal.
2. Establece los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades de capacitación conforme al resultado de su propia detección, acorde a la disponibilidad de tiempo, recursos, temas de referencia o de interés, conferencias, congresos, cursos especializados, etc.

### **Coordinador de Calidad**

1. Identifica sus propias necesidades de capacitación para reforzar su competencia conforme a las responsabilidades asignadas, en el momento en que lo considere conveniente.
2. Revisa y define el Programa de Capacitación.
3. Define los Perfiles de Puesto de su área, debiendo contemplar en todos los casos la educación, experiencia, conocimientos, capacitación y habilidades que deben poseer para desempeñar la función asignada.

Fecha de Emisión: 18 de Junio de 2009	Código: MA-ASG-MCC	Versión 01	Página 2 de 11
---------------------------------------	--------------------	------------	----------------

### **Líder de Calidad en Capacitación.**

1. Establece la metodología para elaborar los perfiles de puesto y la detección de necesidades de capacitación, para el desarrollo de competencias en coordinación con el Representante de la Dirección.
2. Revisa que lo dispuesto en este procedimiento, sea congruente con lo establecido en la Norma ISO 9001:2008 y en el Manual de Gestión de la Calidad.
3. Es responsable de aplicar semestralmente al personal, las Evaluaciones de Habilidades.
4. Es responsable de aplicar las Evaluaciones de Desempeño al personal según la rotación operativa del personal de supervisión.
5. Coordina la Implantación y seguimiento del Manual de Competencia y Capacitación.
6. Vigila el seguimiento a los planes y programas que se deriven de la Detección de Necesidades de Capacitación, para cubrir la competencia personal.
7. Controla y resguarda los registros que establecen los criterios de competencia del personal.
8. Capacita al personal que debe conocer y/o cumplir con alguna función o responsabilidad dentro del proceso de Competencia y Capacitación.
9. Elabora y da seguimiento al cumplimiento del Programa de Capacitación.
10. Programa los cursos de Inducción para el personal de nuevo ingreso.
11. Resguarda evidencia de capacitación y evaluaciones del personal.

### **Coordinador General, Subcoordinador del CESE y Jefes de área.**

1. Da a conocer las funciones y responsabilidades del puesto a su personal.
2. Detecta las necesidades de capacitación de su personal, revisa y aprueba dicha detección.

### **Área de Recursos Humanos**

1. Realiza la contratación del Personal.
2. Resguarda expedientes laborales del Personal contratado.
3. Solicita al personal la documentación que compruebe el cumplimiento de los criterios de competencia.

### **Coordinador Administrativo**

1. Aprueba la asignación de recursos para el cumplimiento del Programa de Capacitación.

Fecha de Emisión: 18 de Junio de 2009	Código: MA-ASG-MCC	Versión 01	Página 3 de 11
---------------------------------------	--------------------	------------	----------------

### 3. DESARROLLO

#### 3.1 PERFILES DE PUESTO

##### **Líder de Calidad en Capacitación.**

Los criterios de competencia deben contemplar como mínimo la educación, experiencia, capacitación, conocimientos y habilidades que deben tenerse para desempeñar la función.

**Nota: Es importante considerar que los criterios deberán ser demostrados, y las habilidades estarán sujetas a evaluación para ser medidas.**

Los Perfiles de Puesto se actualizan conforme existan cambios o modificaciones a las responsabilidades asignadas a la función.

El Representante de la Dirección es el responsable de autorizar los Perfiles de Puesto del Personal del SESP.

Las competencias de personal deben quedar definidas dentro del Perfil de Puesto.

La definición de competencias y los Perfiles de Puesto, así como el probable desarrollo que pueda tener la persona en cada área, son elementos a considerar al realizar la Detección de Necesidades de Capacitación.

#### 3.1.1 COMPETENCIAS DE PERSONAL

1. El Coordinador del Centro Estatal de Seguridad y Emergencias establecerá los criterios de competencia para su personal, lo anterior deberá realizarse considerando los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y lo establecido por la Organización.
  - Educación apropiada: Es el nivel académico necesario para desempeñar la función.
  - Conocimiento o Capacitación: Es la formación obtenida a través de un método de enseñanza para desarrollar habilidades.
  - Habilidades: Es la destreza o capacidad inherentes o desarrolladas para llevar a cabo una actividad.
  - Experiencia: Conocimiento adquirido a través del tiempo gracias a la práctica y la observación.
2. Se debe contar con un expediente que integre la documentación que evidencie el cumplimiento de los criterios de competencia, de acuerdo al Perfil de Puesto, mismo que debe ser conservado y actualizado por el área de Recursos Humanos.

Fecha de Emisión: 18 de Junio de 2009	Código: MA-ASG-MCC	Versión 01	Página 4 de 11
---------------------------------------	--------------------	------------	----------------

### 3.1.1.1 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL

1. La evaluación de desempeño y habilidades del personal, la realiza el jefe inmediato, en coordinación con el Líder de Calidad en Capacitación.
2. El Líder de Calidad en Capacitación, toma en cuenta las necesidades a desarrollar y/o reforzar y, de esta manera lograr la competencia del personal, a través de un proceso de formación y/o capacitación.
3. El Líder de Calidad en Capacitación, envía al área de Recursos Humanos la documentación con los resultados para resguardo en el expediente de cada persona.

### **3.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

1. El Coordinador de Calidad, establece los lineamientos generales para la Detección de Necesidades de Capacitación, y elabora el Programa de Capacitación del personal que participa en el Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Con base en lo anterior, deberá impartirse la capacitación al personal que no logre demostrar que cubre totalmente el perfil de puesto y competencia requerida.
3. **En la Detección de Necesidades de Capacitación, no es obligatorio incluir al Secretario del Sistema Estatal de Seguridad Pública, Coordinador General del C4 o Subcoordinador del CESE-066, ya que ellos determinan la forma y el momento de su Capacitación.**
4. Si después de realizar una Detección de Necesidades de Capacitación se requiere realizar una capacitación adicional por cambios en la función, cambios en el proceso o ingreso de personal, el Jefe inmediato, identificará al personal a capacitar y los temas sobre los cuales requiere capacitación, notificando por escrito al Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación.
5. La detección de necesidades se debe realizar semestralmente, y los resultados de la evaluación deben ser validados por el Coordinador de Calidad, quien establecerá prioridades, objetivos y definirá el Programa de Capacitación.
6. El seguimiento a la capacitación se realiza a través del cumplimiento del Programa de Capacitación, y el Registro de Eventos de Formación del Personal, serán la evidencia de dicha capacitación.
7. La DNC se aplicará en forma semestral, sin embargo puede tener su origen con cualquiera de las siguientes detonantes:
  - DNC por parte del Jefe Inmediato.
  - Por cambios en el proceso.
  - Por cambio de puesto o función.
  - Ingreso de nuevo Personal.
  - Monitoreo de procesos.

Fecha de Emisión: 18 de Junio de 2009	Código: MA-ASG-MCC	Versión 01	Página 5 de 11
---------------------------------------	--------------------	------------	----------------

8. Las Necesidades de Capacitación detectadas para lograr la competencia del personal pueden ser atendidas a través de:
- Cursos.
  - Trabajos especiales.
  - Pláticas y/o conferencias sobre el tema.
  - El trabajo cotidiano y supervisado, que conduzca a superar la deficiencia o necesidad.
  - Lecturas Recomendadas.
  - Cualquier medio o método que permita superar la necesidad.

### **3.3 CAPACITACIÓN**

1. La capacitación puede clasificarse en:

**Inmediata:** Tiene como objetivo superar alguna debilidad de alguna persona que no necesariamente es de reciente ingreso, y que dicha debilidad pone en riesgo el servicio intencionado o bien no cubre los requerimientos del puesto.

**Programada:** Tiene como objetivo cubrir alguna brecha en las competencias definidas en su Perfil de Puesto.

**Desarrollo:** Tiene como objetivo preparar a una persona en una nueva función con actividades diferentes, o de mayor responsabilidad (promociones, ascensos) y que necesita cubrir nuevas competencias.

**Reforzamiento:** Tiene como objetivo reafirmar algún conocimiento, depende del autoaprendizaje del Personal. No deberá incluirse en el Programa de Capacitación ni está sujeta a evaluación.

2. La capacitación al Personal puede ser impartida por cualquier Jefe Inmediato, por personal del C4, personal del Sistema Estatal de Seguridad Pública y/o por capacitadores externos.
3. Los cursos programados para el personal en el Programa de Capacitación, podrán cancelarse sólo en casos de fuerza mayor, por ejemplo: reestructuras de personal, recortes de presupuesto, una necesidad superada en el trabajo diario (siempre y cuando lo notifique el responsable del área) o bien que la organización no logre encontrar un proveedor que satisfaga su necesidad.
4. Toda cancelación de cursos debe ser autorizada por el Representante de la Dirección, pudiendo dejar evidencia a través de su firma en señal de visto bueno en la siguiente actualización del Programa de Capacitación.
5. El Líder de Calidad en Capacitación, es responsable de proporcionar al Representante de la Dirección, un informe de la Capacitación proporcionada al personal en forma cuatrimestral.
6. La evaluación del desempeño del participante se realiza al término del curso si así se requiere, indistintamente en los periodos establecidos de evaluación de desempeño y habilidades se verifica la efectividad de dicha capacitación.

Fecha de Emisión: 18 de Junio de 2009	Código: MA-ASG-MCC	Versión 01	Página 6 de 11
---------------------------------------	--------------------	------------	----------------

i. PERSONAL DE NUEVO INGRESO

1. **Toda persona de reciente ingreso al CESE, deberá recibir una inducción al puesto y a la organización.**
2. La inducción para el personal de reciente ingreso deberá incluir como mínimo:
  - Inducción al CESE, así como información sobre el Sistema de Calidad y cómo se administra el mismo.
  - Características principales del servicio intencionado.
  - El proceso y procedimiento que se deberá cumplir para el desempeño de sus funciones. (Responsabilidad del Jefe inmediato).
  - Sistemas y/o herramientas que utilizarán para el desarrollo de su función (Responsabilidad del Jefe Inmediato).
3. Una vez que el personal de reciente ingreso a la organización haya concluido su inducción, iniciará un período de entrenamiento en el puesto. El tiempo, las actividades y la evidencia del mismo estarán definidos por el Jefe Inmediato.

3.3.2 EVALUACIONES

1. El Jefe Inmediato aplicará al personal a su a cargo las Evaluaciones de Desempeño y Habilidades, semestralmente en el caso de habilidades y según el cambio operativo del personal de supervisión para Desempeño.

Los resultados de Evaluación de Desempeño y Habilidades y Expediente Laboral, deben cumplir con lo establecido en el perfil de puestos en cuanto a:

- Educación.
- Experiencia.
- Conocimientos o capacitación recibida.
- Habilidades requeridas para el puesto.

Si la persona no reúne el 75% como mínimo del 100% en la Evaluación del Desempeño, notifica al jefe inmediato con la finalidad de que éste supervise el trabajo de dicha persona.

2. Si la persona no cubre con el perfil requerido para desempeñar el puesto, se determina la capacitación necesaria o acciones a realizar.
3. Se deben tomar en cuenta las necesidades a desarrollar o reforzar, y de esta manera lograr la competencia del personal a través de un programa de capacitación.
4. Se aplica la Evaluación del Taller y/o Curso cuando lo determine el Instructor o bien de acuerdo al tipo de curso.

Fecha de Emisión: 18 de Junio de 2009	Código: MA-ASG-MCC	Versión 01	Página 7 de 11
---------------------------------------	--------------------	------------	----------------

5. No se realizará Evaluación del Desempeño del Participante cuando se lleven a cabo seminarios, conferencias, pláticas informativas, implantaciones de procedimientos e inducción a la organización y Sistema de Calidad.
6. Toda persona que haya participado en un curso y/o taller, tendrá derecho a presentar la Evaluación del Desempeño del Participante siempre y cuando cubra como mínimo con el 80% de asistencia.
7. Cuando se realicen modificaciones a los Perfiles de Puesto deberá reevaluarse las competencias del personal, con base en los resultados de las habilidades vigentes y los conocimientos necesarios.
8. La calificación mínima para aprobar una evaluación del desempeño del participante será de 70% de los puntos requeridos.

### **3.4 ACCIONES POST CAPACITACIÓN**

Estas acciones están orientadas a establecer un ambiente de aprendizaje continuo, de tal forma que el personal encuentre aportes adicionales a las sesiones de capacitación presenciales. De esta forma se sugiere poner en práctica cuando se considere conveniente, acciones como:

1. Aplicación permanente de evaluaciones de conocimientos al personal.
2. Conformación de un acervo de conocimientos disponibles en medios electrónicos o físicos.
3. Desarrollo de talleres auto gestionados por los integrantes de los equipos de trabajo (Mesas de discusión).
4. Cápsulas de reforzamiento al inicio del día.

Estas acciones deberán incidir en la mejora del desempeño del personal, por lo que se deberán enmarcar y dirigir principalmente a cubrir los aspectos identificados en la DNC.

A continuación se presenta la descripción de los aspectos sugeridos en la aplicación de cada acción.

#### **1. Aplicación permanente de evaluaciones de conocimientos al personal.**

Este mecanismo suele ser el más sencillo de aplicar, consiste en la aplicación de exámenes y/o cuestionarios con una periodicidad determinada, de manera que el equipo de trabajo al conocer el calendario de evaluación, se ocupe en estudiar y retomar los conocimientos adquiridos en la capacitación.

Esta herramienta induce al personal a mantenerse en forma en lo que al conocimiento de su función, actividades y servicios se refiere, ya que incluso se recomienda que los resultados de su evaluación periódica, incidan en su calificación de desempeño.

Fecha de Emisión: 18 de Junio de 2009	Código: MA-ASG-MCC	Versión 01	Página 8 de 11
---------------------------------------	--------------------	------------	----------------



Una ayuda adicional al personal, puede ser la emisión de una guía de estudio previa a la realización de la evaluación, de manera que esta guía enfatice los puntos que se evaluarán, pero que además tienda a cubrir principalmente aspectos que deben ser reforzados de acuerdo a la DNC.

## **2. Conformación de un acervo de conocimientos disponibles en medios electrónicos o físicos.**

El Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión, en coordinación con el Subcoordinador del CESE y Coordinador General del C4, deben propiciar un ambiente de conocimientos presente en todo momento en el área de trabajo. El objetivo es que el personal cuente con boletines, conceptos, reforzamiento bibliográfico, etc., de los temas que se relacionan con su trabajo diario: Emergencias, Atención al Ciudadano, Sistema de Gestión de la Calidad, Corporaciones, Supervisión, etc., y que refuercen la capacitación formal.

## **3. Desarrollo de talleres en el CESE (mesas de discusión).**

Esta dinámica es muy útil, ya que finalmente permite un reforzamiento de conocimientos, pero también la oportunidad de mantener una integración del equipo.

El mecanismo de aplicación es sencillo, el Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión deberá proponer a los Supervisores el desarrollo de temas por parte de los Ejecutivos Telefónicos y Despachadores, para que en sesiones de 15 minutos las discutan.

La intención de esta acción es que él o los responsables de impartir la sesión estudien particularmente un tema, pero que también sus compañeros respondan cuestionarios, propongan ideas referentes al tema, etc.

El Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión deberá coordinar esta tarea. Programar estas sesiones e indicar quiénes presentarán temas en esos eventos, hará que el equipo adopte la responsabilidad de aprender y buscar transmitir conocimiento, lo que aportará en gran medida a su desarrollo y al de sus compañeros.

## **4. Cápsulas de reforzamiento al inicio del día**

Esta es una práctica muy común al momento de iniciar operaciones. Este kick off está orientado a reforzar cuatro conceptos fundamentales: Cambio, Calidad, Servicio, y Trabajo en Equipo, en un máximo de 10 minutos. De igual forma, se puede incluir en esta práctica el reforzamiento de conocimientos, donde las acciones post capacitación pueden incidir en gran medida, ya que podrán reforzar puntos importantes para corregir fallas o mejorar aspectos en pro de metas operativas.

Fecha de Emisión: 18 de Junio de 2009	Código: MA-ASG-MCC	Versión 01	Página 9 de 11
---------------------------------------	--------------------	------------	----------------

#### 4. REGISTROS DE CALIDAD

Registros de Calidad						
Nombre del Registro	Código	Responsable	Medio de Almacenamiento	Tiempo de Retención	Lugar de Resguardo	Disposición
Programa de Capacitación	FO-ASG-PDC	Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión	Electrónico y/o Papel	1 año	Carpeta de Capacitación	Destrucción
Perfil de Puesto	FO-ASG-PDP	Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión	Electrónico y/o Papel	1 año	Carpeta de Capacitación	Destrucción
Detección de Necesidades de Capacitación	FO-ASG-DNC	Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión	Electrónico y/o Papel	1 año	Carpeta de Capacitación	Destrucción
Expediente con evidencia de la Competencia del personal	N/A	Área de Recursos Humanos	Papel	Durante el tiempo que el personal labore en la empresa	Carpeta de Expedientes Laborales	Destrucción
Evaluación de Habilidades	FO-ASG-EDH	Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión	Papel / Electrónico	1 año	Carpeta de Capacitación	Destrucción
Evaluación De Calida En El Desempeño De Ejecutivos Y Despachadores	FO-ASG-DED	Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión	Papel / Electrónico	1 año	Carpeta de Capacitación	Destrucción
Evaluación De Calida En El Desempeño De Supervisores	FO-ASG-ECS	Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión	Papel / Electrónico	1 año	Carpeta de Capacitación	Destrucción
Evaluación del desempeño del participante	Formato Libre	Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión	Papel	1 año	Carpeta de Capacitación	Destrucción
Registro de Eventos de Formación de Personal	FO-ASG-RFP	Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión	Papel	1 año	Carpeta de Capacitación	Destrucción
Evaluación de la Capacitación	FO-ASG-ECA	Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión	Papel	1 año	Carpeta de Capacitación	Destrucción
Minuta	FO-ASG-MIN	Líder de Calidad en Capacitación, Comunicación y Difusión	Papel	1 año	Carpeta de Capacitación	Destrucción

## 5. REFERENCIAS

- o MA-ASG-MGC Elemento 6.2, 4.2.4 y 5.5.3 del Manual de Gestión de la Calidad.

## 6. DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA

**DNC.** Detección de Necesidades de Capacitación.

**CESE.** Centro Estatal de Seguridad y Emergencias.

**Perfiles de Puesto:** Los perfiles de puesto son aquellas características personales, profesionales y laborales, que el titular de un puesto debe poseer para cubrir satisfactoriamente los requerimientos del mismo.

**Definición de Competencias:** Es el documento que contiene la especificación de las funciones, así como la Habilidad, Conocimiento y Dominio que requiere para llevarla a cabo.

**Detección Necesidades de Capacitación:** Es la investigación sistemática que permite conocer los requerimientos de formación o capacitación del personal, mediante la identificación de las brechas entre las competencias de este y los requerimientos de desempeño satisfactorio que le demandan sus funciones presentes y futuras.

## 7. ANEXOS

N/A

Fecha de Emisión: 18 de Junio de 2009	Código: MA-ASG-MCC	Versión 01	Página 11 de 11
---------------------------------------	--------------------	------------	-----------------