

## ***Proyecto de Centros de Excelencia SATA en favor del desarrollo del capital humano***

Jacob Munodawafa  
Secretario Ejecutivo

John Saidi Kimbe  
Gerente de Tecnologías y Políticas

***Documento presentado en el***

***Simposio mundial sobre "Desarrollo del capital humano" de la UIT***

***Coventry, Reino Unido  
21 – 25 de julio de 2008***

### **Resumen**

En esta ponencia sobre el desarrollo de capital humano se expone exhaustivamente el desarrollo y establecimiento de Centros de Excelencia SATA para el desarrollo de capital humano en la Comunidad de Desarrollo del África Meridional (SADC) y la esfera de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. El correspondiente proyecto fue financiado por el Gobierno de Noruega a través de la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD), y la SATA, en cuanto beneficiaria de esa ayuda, se encargó de su sostenibilidad. Asimismo, en la ponencia se explica detalladamente el modelo empresarial utilizado para desarrollar los Centros de Excelencia y el correspondiente proceso de certificación.

### **1 Antecedentes del proyecto**

El proyecto se inició a petición de la Comisión de Transportes y Comunicaciones del África Meridional (SATCC) y fue financiado por el Gobierno de Noruega, a través de la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD). Varios expertos de Noruega dieron asesoramiento en relación con el proyecto y capacitaron a una serie de evaluadores de la SADC para garantizar la sostenibilidad del proyecto de Centros de Excelencia.

#### **1.1 Definición de un Centro de Excelencia SADC/SATA de capacitación en comunicaciones y TIC**

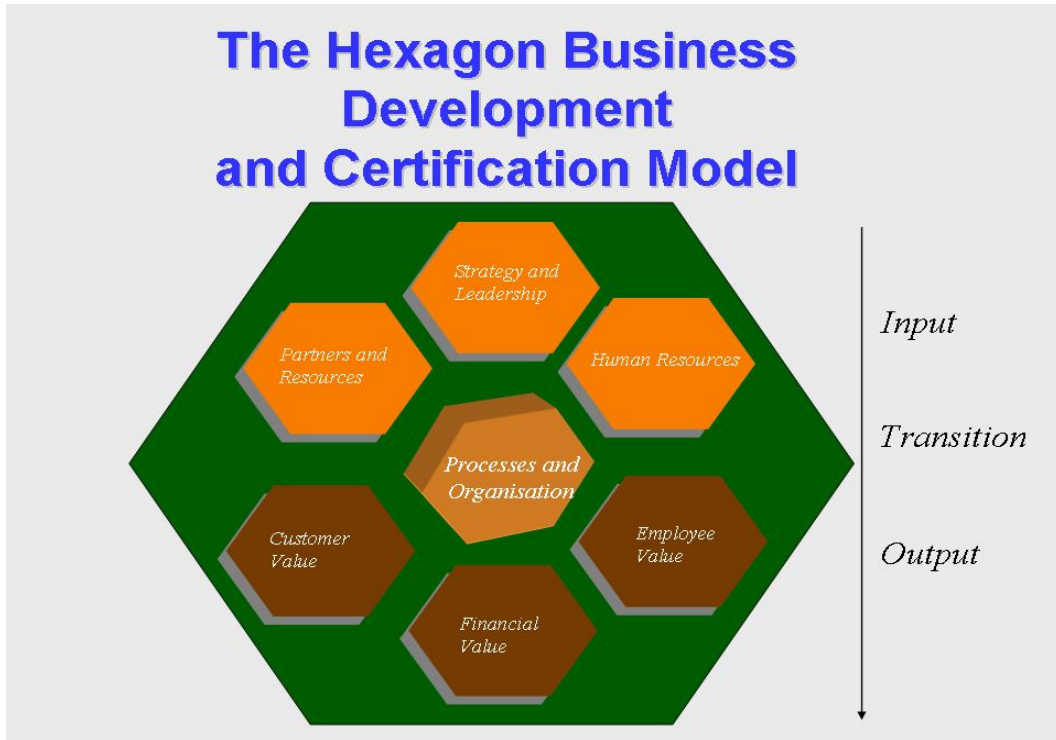
En el marco del proyecto se formuló la siguiente definición:

- Un Centro de Excelencia SADC es un centro que imparte capacitación de calidad y a precios asequibles y que es evaluado y certificado por evaluadores calificados de la SADC.

A esta categoría pertenece, por tanto, cualquier Centro de Excelencia que haya sido certificado.

## 2 Modelo de certificación empresarial y de desarrollo

Los consultores participantes en el proyecto utilizaron el modelo hexagonal de certificación empresarial y de desarrollo que puede verse en la siguiente figura.



**Figura 1.0**

*Leyendas de la figura:*

1. Modelo hexagonal de certificación empresarial y de desarrollo
2. Transición Resultado
3. Estrategia y liderazgo
4. Recursos humanos
5. Asociados y recursos
6. Procesos y organización
7. Valor para el cliente
8. Valor financiero
9. Valor de los empleados

A continuación, se resumen las esferas de evaluación y se ofrece una explicación detallada de cada una de ellas.

### 2.1.1 Estrategia y liderazgo

- ¿De qué forma los dirigentes demuestran su compromiso para con la creación de valor en favor de los propietarios, los clientes y los empleados?
- ¿De qué forma la organización prepara e implementa estrategias y políticas a todos los niveles?

### **2.1.2 Asociados y recursos**

- Recursos financieros
- Información
- Activos fijos
- Relaciones con los asociados y proveedores

### **2.1.3 Recursos humanos**

- ¿De qué forma se planifican y desarrollan los recursos humanos?
- ¿De qué forma se mantienen y desarrollan las capacidades humanas?
- ¿De qué forma dialogan eficazmente los empleados y la organización?
- ¿De qué forma se promueven las condiciones físicas y psicológicas de trabajo?

### **2.1.4 Transición**

- ¿De qué forma se identifican y gestionan los procesos clave?
- ¿De qué forma se analizan y reformulan los procesos, y se definen los objetivos con miras a su mejoramiento?

### **2.1.5 Valor para el cliente**

- Magnitud, estructura y lealtad de la base de clientes
- Comprensión de las necesidades y opiniones de los clientes
- Iniciación y lanzamiento de programas de mejoramiento

### **2.1.6 Valor para los empleados**

- Magnitud, estructura y lealtad de la base de empleados
- Comprensión de las necesidades y opiniones de los empleados
- Iniciación y lanzamiento de programas de mejoramiento

### **2.1.7 Valor financiero**

- Cuenta de pérdidas y de ganancias
- Balance

A continuación, se explican detalladamente las esferas del modelo

## **2.2 Estrategia y liderazgo**

La estrategia tiene que ver con la forma en que los gerentes de todos los niveles demuestran con su conducta que están comprometidos a introducir mejoras en la empresa, crear valor para los clientes y propietarios, y alentar la creación de una cultura de empresa, lo que incluiría actividades tales como:

- Planificación y presupuestación
- Secuenciación de los objetivos y las metas operacionales hasta llegar a cada empleado de la organización
- Atribución de recursos
- Información y comunicación de la estrategia y las prioridades
- Procesos de gestión, incluido un sistema de gestión del desempeño
- Participación del cliente – y relaciones con los empleados

- Promoción de una cultura de empresa impulsada por valores

El liderazgo tiene que ver sobre todo con la forma en que los dirigentes demuestran su compromiso para con la creación de valores en favor de los propietarios, clientes y empleados:

- Los dirigentes demuestran discernimiento y documentan su conocimiento y comprensión de las expectativas de las partes interesadas
- Estas expectativas quedan reflejadas en la estrategia y prioridades de la empresa
- Documentar la coherencia de las actuaciones es un criterio esencial
- Se garantiza una estrecha vinculación entre el plan empresarial, el presupuesto de la empresa, el plan de ventas y comercialización, el plan de desarrollo de recursos humanos, etc.
- El diseño e implementación del sistema de gestión garantiza la estricta observancia de la estrategia y una comprensión detallada de los principales motores de la empresa
- Se documentan sistemas y estructuras para idear y aplicar programas de mejoramiento
- Los dirigentes y gestores hacen las veces de modelos de conducta en lo que concierne a los valores y expectativas de la organización y participan activamente en la gestión de los empleados
- Los dirigentes participan proactivamente en las relaciones exteriores: clientes, proveedores, asociados, etc.

Para evaluar la forma en que la organización define e implementa políticas y estrategias a todos los niveles, habrá que determinar cómo ésta:

- 1) Acopia y utiliza información sobre:
  - a) La satisfacción del cliente
  - b) Las expectativas de los accionistas
  - c) Los indicadores de desempeño interno
  - d) Las actividades puntos de referencia para la evaluación comparativa y análisis de los mejores de una categoría
  - e) Aspectos sociales, ambientales y jurídicos
  - f) Indicadores económicos y demográficos
  - g) Nuevas tecnologías.
- 2) Concibe y despliega el plan empresarial
  - a) Formula la declaración de misión y las concepciones esenciales
  - b) Define los imperativos y valores estratégicos
  - c) Mantiene la estricta observancia de los valores, la misión y la concepción
  - d) Establece un equilibrio entre las necesidades y expectativas de las partes interesadas
  - e) Identifica ventajas comparativas presentes y futuras
  - f) Define objetivos y metas claros y concretos
  - g) Señala cómo deben diseñarse los procesos para fomentar el compromiso, el realismo, la ejecución y el equilibrio entre la inercia natural de la empresa y las ambiciones comerciales del equipo de gestión
  - h) Garantiza el vínculo con el desempeño
  - i) Examina, actualiza y mejora la política y las estrategias de la organización

## **2.3 Asociados y recursos**

Por lo que hace a los asociados y recursos, en el modelo que se analiza aquí se considera la forma en que se atribuyen y gestionan los recursos internos y externos, con el fin de garantizar una gestión eficiente.

### **2.3.1 Recursos financieros**

La evaluación de estos recursos debería demostrar claramente que:

- 1) Las expectativas de las partes interesadas quedan reflejadas en los objetivos financieros
- 2) Hay una relación coherente entre el plan empresarial y el acceso a los fondos y su atribución
- 3) La empresa utiliza un sistema de gestión financiera para supervisar periódicamente el desempeño financiero
- 4) Se aplica un sistema de gestión del flujo de efectivo
- 5) Se efectúan análisis de las inversiones necesarias antes de atribuir los recursos necesarios para financiarlas y se supervisa el rendimiento de las mismas

### **2.3.2 Información**

La evaluación de la información debería demostrar claramente que:

- 1) Los empleados tienen acceso a la información necesaria para desempeñarse a todos los niveles como se espera de ellos
- 2) La organización cuenta con una política de comunicación encaminada a apoyar la distribución de la información adecuada en el momento oportuno y a los destinatarios previstos
- 3) Se informa regularmente a todos los empleados acerca del desempeño de la empresa
- 4) Existen canales formales de información en la organización

### **2.3.3 Activos fijos**

El propósito de la evaluación de los activos fijos es garantizar que la empresa:

- 1) Optimice sus activos de conformidad con su estrategia y modelo empresarial
- 2) Gestione el mantenimiento y utilización de los activos, para mejorar el rendimiento de todos ellos durante su ciclo de vida
- 3) Gestione la seguridad de sus activos

### **2.3.4 Relaciones con los asociados y proveedores**

En esta esfera se trata de determinar si la empresa:

- 1) Desarrolla y optimiza sus relaciones con los asociados y proveedores con arreglo al modelo empresarial
- 2) Gestiona la cadena de suministro desde el proveedor al cliente, centrándose especialmente en garantizar la calidad de todos los eslabones de la cadena
- 3) Celebra reuniones regulares con los proveedores y asociados, para fortalecer las relaciones que añaden valor en favor de todas las partes

### **2.3.5 Gestión de recursos humanos**

En esta esfera, se trata de determinar si la empresa desarrolla y gestiona sus recursos humanos para garantizar el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Los diferentes aspectos de la evaluación de la forma en que se planifican y desarrollan los recursos humanos de la empresa remiten a la forma en que ésta:

- 1) Vincula el plan de recursos humanos con el plan empresarial, para garantizar el apoyo de dichos recursos
- 2) Utiliza las encuestas de satisfacción de sus empleados en los procesos de desarrollo
- 3) Utiliza un enfoque basado en el rendimiento para gestionar y desarrollar los recursos humanos
- 4) Vincula la remuneración, el redespliegue, los despidos y otros aspectos del empleo con la política y estrategia de la empresa
- 5) Atribuye recursos financieros para garantizar la implementación del plan de desarrollo de recursos humanos
- 6) Organiza y supervisa la implementación de este plan

*De qué forma se mantienen y desarrollan las capacidades humanas*

En este contexto, habrá que examinar, entre otras cosas, la forma en que la organización:

- 1) Vincula los objetivos individuales y de equipo a las metas de la organización, y para ello examina los objetivos individuales y de equipo
- 2) Evalúa el rendimiento de los empleados y contribuye a mejorarlo
- 3) Identifica y clasifica los conocimientos personales, los hace corresponder con las necesidades de la empresa y gestiona la contratación y carrera profesional de los empleados
- 4) Establece e implementa planes de capacitación
- 5) Promueve el aprendizaje continuo y alienta y apoya la participación individual y de equipos en los procesos de mejoramiento
- 6) Diseña el sistema de reconocimiento necesario para mantener la participación y la habilitación de los empleados

*De qué forma dialogan eficazmente los empleados y la organización*

Habría que abordar, entre otras cosas, la forma en que la organización...

- 1) Identifica las necesidades de comunicación entre la dirección y los empleados
- 2) Garantiza el establecimiento y el mantenimiento de canales de comunicación eficaces
- 3) Garantiza una comunicación vertical y horizontal eficaz

*De qué forma se promueve el entorno físico y psicológico de trabajo*

Habría que abordar, entre otras cosas, de qué forma la organización...

- 1) Promueve la sensibilización y la participación del personal en lo que concierne a las cuestiones de salud, seguridad y medio ambiente
- 2) Establece el nivel de prestaciones (por ejemplo, el plan de pensiones, la atención de salud, la atención infantil, etc.)
- 3) Promueve actividades sociales y culturales, y proporciona facilidades y servicios (horario flexible, transporte, etc.)

### **2.3.6 Transición**

En este contexto, se considera la forma en que la organización y los procesos son gestionados, analizados y desarrollados, con arreglo a las prioridades de la empresa y las necesidades del cliente:

*¿De qué forma se identifican y gestionan los procesos?*

La empresa debe sustanciar con pruebas o garantizar, en la medida de lo posible, lo siguiente...

- 1) La forma en que se ha identificado la estructura global de su sistema empresarial
- 2) La definición de los correspondientes procesos básicos
- 3) La determinación de la titularidad y la gestión de los procesos
- 4) La implementación de normas de desempeño por proceso básico
- 5) La utilización de mediciones de desempeño en la gestión de procesos
- 6) El establecimiento de procedimientos predefinidos para resolver cuestiones de interfaz dentro de la organización y, en su caso, con asociados externos

*De qué forma se analizan y diseñan nuevamente los procesos, y se fijan objetivos en cuanto al mejoramiento:*

Habría que abordar, entre otras cosas, la forma en que la organización...

- 1) Aplica una metodología y enfoque claros para analizar, volver a diseñar y modificar los procesos
- 2) Utiliza la información proporcionada por empleados, clientes, proveedores, otras partes interesadas, competidores y datos comparativos, para definir normas, prioridades y metas de mejoramiento
- 3) Tiene presente mejoras incrementales y decisivas durante los proceso de cambio
- 4) Investiga e implementa activamente nuevos diseños, tecnologías y corrientes de pensamiento de explotación, mostrando en todo ello una actitud creativa e innovadora
- 5) Gestiona la implementación de nuevos procesos o procesos modificados
- 6) Garantiza el grado suficiente de comunicación antes de que se proceda a modificar un proceso
- 7) Garantiza la capacitación necesaria antes de proceder a la adopción de medidas
- 8) Examina los cambios de los procesos para garantizar el logro de los resultados previstos e implementa, en caso necesario, medidas rectificativas

### **2.3.7 Valor para el cliente**

En este contexto, se investiga la forma en que la organización entiende las necesidades del cliente, crea valor para los clientes y garantiza que éstos actúen sobre la base de la retroalimentación que se les ofrezca:

*Magnitud, estructura y lealtad de la base de clientes*

Habría que considerar, entre otras cosas, la forma en que la organización...

- 1) Analiza y entiende su base de clientes
  - a) Tamaño de la base de clientes
  - b) Abandono y lealtad
    - i) Intención de volver a comprar un producto
    - ii) Disposición a comprar otros productos y servicios de la organización

- iii) Disposición a recomendar la organización
- iv) Duración de la relación entre los clientes y la organización
- v) Recomendaciones eficaces
- vi) Nuevos negocios o negocios perdidos
- vii) Repetición de negocios
- c) Clientes nacionales y regionales
- d) Proporción entre los clientes externos y los clientes internos (clientes de las empresas titulares)
- e) Comportamientos de compra
- 2) Funciona con una gestión integrada de las relaciones con los clientes
  - a) Procesos de ventas
  - b) Procesos de postventa
  - c) Procesos de servicio
  - d) Intercambio de conocimientos – utilizando la base de datos principal sobre clientes

*Comprensión de las necesidades y opiniones de los clientes:*

Habría que abordar, entre otras cosas, de qué forma la organización...

- 1) Mide la satisfacción global de los clientes, utilizando encuestas, grupos temáticos, puntuaciones, etc.
- 2) Llega a un entendimiento detallado de la imagen global o de marca del centro de capacitación
  - a) Accesibilidad
  - b) Comunicación
  - c) Flexibilidad
  - d) Comportamiento proactivo y actitud de respuesta
  - e) Actitud abierta
  - f) Profesionalismo
- 3) Los productos y servicios son evaluados por los clientes
  - a) Ventas y apoyo de postventa
  - b) Calidad del personal, cursos, instalaciones y entregas gratuitas
  - c) Métodos de suministro
  - d) Documentación
  - e) Pertinencia de la cartera de productos
  - f) Precios y competitividad
  - g) Innovación y oportunidades de la comercialización
  - h) Tratamiento de quejas

*Iniciar y lanzar programas de mejoramiento*

Habría que abordar, entre otras cosas, la forma en que la organización...

- 1) Documenta el compromiso de los gerentes y participa en los procesos de fortalecimiento de las relaciones con los consumidores

- 2) Las relaciones con el consumidor son un elemento importante del sistema de gestión de la empresa
- 3) Garantiza que en toda la organización se entiendan y se comparta la misma percepción de las relaciones existentes entre la empresa y sus clientes
- 4) Prepara programas de mejoramiento y proyectos de desarrollo para fortalecer las relaciones con la base de clientes, así como su lealtad
- 5) Sigue los progresos y resultados de todas las iniciativas de mejoramiento

### **2.3.8 Valor para los empleados**

En este contexto, se analiza la forma en que la organización genera valor para los empleados, gracias a un entendimiento detallado de sus necesidades y prioridades.

#### *Magnitud, estructura y lealtad de la plantilla*

Habría que abordar, entre otras cosas, la forma en que la organización...

- 1) Analiza y entiende la plantilla
  - a) Tamaño de la plantilla
  - b) Competencia y aptitudes profesionales
  - c) Nivel de sueldos
  - d) Movilidad, contratación, desarrollo de carreras profesionales y trasiego de empleados
  - e) Quejas
  - f) Género
  - g) Comparaciones nacionales y regionales, utilizando para ello puntos de referencia, en caso de que pueda disponerse de éstos
  - h) Desempeño
  - i) Ausentismo y permisos de enfermedad
- 2) Funciona con una gestión integrada de las relaciones con los empleados
  - a) Procesos de planificación
  - b) Procesos de movilidad
  - c) Procesos de desarrollo
  - d) Procesos administrativos

#### *Comprensión de las necesidades y opiniones de los empleados*

Habría que abordar, entre otras cosas, la forma en que la organización...

- 1) Mide la satisfacción global de los empleados, recurriendo a lo siguiente: encuestas, gestión del desempeño y evaluaciones, que abordan:
  - a) La motivación
  - b) El aprendizaje
  - c) La gestión y el liderazgo
  - d) La estrategia y los objetivos
  - e) La comunicación y la cooperación
  - f) La calidad y la orientación de los clientes
  - g) Las condiciones físicas de trabajo

- h) El reconocimiento, las recompensas y el nivel de sueldos
- i) La satisfacción en el empleo
- 2) Llega un entendimiento detallado de la imagen global de la empresa en el mercado de trabajo
  - a) Reputación
  - b) Gestión y liderazgo
  - c) Nivel de sueldos
  - d) Condiciones de trabajo

#### *Inicia y lanza programas de mejoramiento*

Habría que abordar, entre otras cosas, la forma en que la organización...

- 1) Documenta el compromiso de los gerentes y su participación en los procesos de fortalecimiento de las relaciones con los empleados
- 2) Las relaciones con los empleados son un elemento importante del sistema de gestión de la empresa
- 3) Garantiza que en toda la organización se entiendan y se perciban del mismo modo las relaciones entre la empresa y sus empleados
- 4) Prepara programas de mejoramiento y define proyectos para fortalecer las relaciones con la plantilla y la lealtad de la misma
- 5) Sigue los progresos y los resultados de todas las iniciativas de mejoramiento

#### **2.3.9 Valor financiero**

*En esta esfera se consideran las siguientes esferas clave:*

- Cuenta de pérdidas y ganancias
- Evolución de los ingresos
- Evolución de los costos
- Proporción entre los costos fijos y las variables
- EBITDA

### **3 Proceso de evaluación**

El procedimiento de evaluación exige lo siguiente:

- Un manual de evaluadores
- Un libro de puntuación
- Un proceso de evaluación
- Un formulario de solicitud
- Directrices para los evaluadores

El cometido de la SATA en relación con el alcance del proyecto es el siguiente:

- 1) Promover el sistema de certificación en toda la Región
- 2) Empezar procesos de evaluación
- 3) Expedir los correspondientes certificados
- 4) Mantener los criterios y la junta de evaluación establecidos
- 5) Crear un grupo de usuarios

6) Revisar el sistema bianualmente

Libro de puntuación

- El libro de puntuación se prepara para ayudar a los evaluadores en lo que respecta al proceso de evaluación y a los cálculos relativos a la puntuación de la evaluación.
- El libro de puntuación garantizará la coherencia necesaria
- Proceso de puntuación
  - Proceda a realizar entrevistas
  - Escriba sus comentarios en el libro de puntuación
  - Puntúe la cuestión que se analice
  - Compare su libro de puntuación con los de otros asesores y acuerde con ellos una nota definitiva

Proceso de evaluación

- 1) La empresa entra en contacto con la SATA para convenir en un proceso de evaluación
- 2) La empresa recibe un formulario de solicitud y una propuesta en relación con el proyecto de evaluación del caso
- 3) La empresa establece un equipo de evaluación multidisciplinario que se encargue del correspondiente proceso
- 4) El equipo mencionado cumplimenta el formulario de solicitud del caso
- 5) La SATA designa evaluadores en colaboración con el director del equipo
- 6) La empresa envía el formulario de aplicación a la SATA y da inicio a los preparativos para la visita *in situ*
- 7) La SATA y la empresa acuerdan las horas correspondientes a la visita *in situ*
- 8) Se realiza la evaluación *in situ*
- 9) El equipo de evaluadores de la SATA redacta y presenta el informe de evaluación al equipo de evaluación y a los gerentes de la organización evaluada

Directrices para los evaluadores

- Un mínimo de dos evaluadores por proceso de evaluación
- La SATA designará a un director del correspondiente equipo
- Cada evaluador realizará una evaluación independiente y consolidará los resultados
- Cuando no haya acuerdo, el director del equipo tendrá la última palabra
- Cuando las preguntas sean irrelevantes, se aplicará una puntuación media en relación con la subsección de que se trate
- En lo posible, el mismo equipo evaluará a todos los centros para garantizar la coherencia del proceso
- Se evaluará la situación presente
- No se aceptarán disculpas en cuanto al desempeño

## Nivel mínimo de certificación y puntuación

<b>Resumen de la puntuación</b>			
<b>Esferas evaluadas</b>	Puntuación	Ponderación	Puntuación ponderada
1. Estrategia y liderazgo	0 %	25 %	0 %
2. Asociados y recursos	0 %	5 %	0 %
3. Gestión de recursos humanos	0 %	10 %	0 %
4. Procesos y organización (transición)	0 %	35 %	0 %
5. Valor para el cliente	0 %	10 %	0 %
6. Valor para los empleados	0 %	10 %	0 %
7. Valor financiero	0 %	5 %	0 %
<b>Total, media ponderada</b>		<b>100 %</b>	<b>0 %</b>
<b>Nivel de certificación</b>			<b>75 %</b>

#### 4 Proyecto de certificación de Centros de Excelencia

Dentro de la Región se certificaron los siguientes Centros de Excelencia:

- Telecom Training Institute de Mozambique (IFT); y
- Tel.One Centre For Learning (TCFL) de Zimbabwe

Las siguientes organizaciones han expresado su interés en que se evalúen sus centros de capacitación:

- Botswana Telecom Corporation Academy; y
- Telecom Training Institute de Namibia

#### 5 Conclusiones y sostenibilidad

La SATA administra el programa relativo a los Centro de Excelencia de la Región. Actualmente se está llevando a cabo la extensión del proyecto de evaluación para abordar la cuestión que constituye el desarrollo de currícula y la armonización del contenido de la capacitación. Se ha preparado un proyecto de propuesta que se presentó a varios organismos de financiación para obtener fondos por valor de 2 500 000 USD.