

Criterio 3: Desarrollo de las personas.

3. a. Las personas: planificación gestión y mejora de los recursos humanos

El departamento de Recursos Humanos de la ONAPI fomenta el desarrollo de sus recursos humanos en alineación con el Plan Estratégico institucional, en el cual se contemplan actividades de formación, desarrollo, comunicación y atención a las personas, que a la vez sustentan el contenido particular del Plan Operativo de cada departamento.

El estilo gerencial prevaleciente, ampliamente referido en el Criterio 1 sobre Liderazgo, favorece la comunicación de doble vía entre los colaboradores de diferentes niveles de la organización. Este factor cultural ha sido estratégicamente aprovechado por los responsables de la gestión de personal, como una fuente permanente de información sobre las necesidades, expectativas y niveles de satisfacción que tienen los colaboradores. Las reuniones periódicas, elemento clave de la gestión, son utilizadas por los encargados de unidades para medir continuamente el clima laboral, ya que en ellas se someten a discusión los temas de la actualidad institucional que pueden afectar en uno u otro sentido a las personas que la componen.

Estas informaciones reciben el mismo trato que las referentes al seguimiento de los planes estratégico y operativo. Son documentadas en actas y evaluadas con el propósito de utilizarlas como insumo al desarrollo de programas y proyectos dirigidos al capital humano de la organización.

El principal mecanismo de medición de satisfacción de las personas, lo constituye el Estudio de Clima Organizacional, herramienta que a su vez sirve para el desarrollo y mejora de los planes estratégicos y operativos relacionados con los Recursos Humanos. La más reciente medición, realizada en el año 2009 bajo la dirección de una Firma Consultora privada, arrojó como recomendaciones finales las siguientes líneas de acción:

- Desarrollo de un Plan de Acción que aborde, de manera simultánea, los aspectos más críticos encontrados en el diagnóstico.
- Que el departamento de Recursos Humanos se convierta en un espacio abierto generador de alternativas de desarrollo para los empleados.
- Creación de mecanismos de retroalimentación permanente entre supervisores y colaboradores, sobre todo en los aspectos que afecten su desempeño.
- Implementación de programas permanentes y continuos de capacitación y desarrollo alineado con la Política y la Estrategia organizacional.

Estos resultados fueron asumidos por la organización como insumo para el establecimiento de objetivos concretos, que han sido incluidas en el Plan Operativo para el año 2010. Como ejemplo, se destaca un programa de capacitación, en el cual se prioriza la detección de necesidades de todas las áreas de la organización, lo cual constituye un cambio significativo porque con anterioridad a esta fecha se le daba mayor peso a las áreas de Signos Distintivos e Invenciones.

El Reglamento Interno establece el otorgamiento de 3 horas semanales para asistir a centros de estudio, así como la concesión de licencias con disfrute de sueldo hasta 2 años para la participación en programas de estudios superiores, nacionales o internacionales. Esta flexibilidad ante las necesidades de sus colaboradores, además de favorecer su formación profesional, estimula su satisfacción laboral.

Como institución gubernamental, la gestión de los Recursos Humanos de ONAPI está regida por la Ley No.41-08 de Función Pública, de fecha 16 de enero de 2008 y su Reglamento de Aplicación No.523-09, del 21 de julio de 2009, la cual establece los principios universales de igualdad, mérito y capacidad, para lograr y mantener una designación en un cargo público.

Atendiendo a lo establecido en la citada Ley, ONAPI procura tener un sistema uniforme y equitativo de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de atraer los ciudadanos que reúnan las condiciones de idoneidad y méritos necesarios con base en experiencia, formación académica y cualidades personales, sin hacer abstracción de credo político, religioso, género, raza e ideales culturales.

Como soporte al sistema de reclutamiento, se utiliza la prensa escrita y el portal institucional, para difundir las necesidades de personal y el perfil requerido en los candidatos que aspiren a esas posiciones para que, posterior a una evaluación, sean cubiertas esas necesidades.

Como estrategia institucional, la organización provee oportunidades de desarrollo a sus colaboradores, en igualdad de condiciones. Como ejemplo de ésta práctica, en el año 2009 se llevó a cabo en un marco de total transparencia, el CONCURSO INTERNO PARA LA SELECCIÓN DEL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE SIGNOS DISTINTIVOS, cuyas bases fueron enviadas vía intranet a todo el personal. Al mismo se presentaron seis (6) candidatos que reunían los requisitos exigidos y de los cuales se seleccionó la actual Directora de ese departamento. Este concurso se llevo a cabo en el marco de la Ley No. 4108 de Función Pública y el Reglamento No. 525-09 sobre Reclutamiento y Selección de Personal.

El Departamento de Recursos Humanos se asegura de mantener permanentemente actualizado el Manual de Cargos, cuyo diseño es el producto del análisis de las funciones de cada área y cada colaborador, información que se convirtió posteriormente en la base para la simplificación y la elaboración de los flujogramas de los procesos.

3. b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

La Dirección General propicia el desarrollo de iniciativas formuladas por los directivos, acogiendo las ideas que puedan contribuir a la mejora de la gestión, propiciando un ambiente laboral participativo, lo cual se refleja en las actas de reuniones de los encargados de la organización.

Por disposición presidencial, en cada institución pública debe existir y funcionar el Comité de Ética Pública, el cual tiene a su cargo la definición de políticas y normas que aseguren el comportamiento ético de los miembros de la organización y la observancia de esas disposiciones, según lo establece el Decreto No. 149-98. ONAPI ha sido fiel cumplidora de esta disposición y cuenta con un Comité conformado por 5 miembros, representantes de las diferentes áreas de la institución. Estos elaboran los indicadores y dan seguimiento al cumplimiento y medición de estas normas, por parte de los funcionarios de la institución.

Estos principios éticos incluyen la calidad en el servicio que debe ofrecerse al ciudadano que sostiene la organización, de un lado, a través de sus impuestos; y de otro, cuando acude como cliente a solicitar el servicio. Es, por tanto, vital la sensibilización de los colaboradores hacia esta realidad.

ONAPI, cumpliendo con esta línea de trabajo emanada del gobierno central, y que además, constituye la columna vertebral de su gestión, implementó en el año 2009, la campaña **ESTOY PARA SERVIRLE**, por medio de la cual cada empleado debía tener colocado en lugar visible un botón conteniendo su nombre y la frase central de la campaña, en señal de su disposición incondicional a lograr la satisfacción del cliente.

Este nuevo enfoque abarcó al **CLIENTE INTERNO**, concepto que ha sido redimensionado en la organización, basado en la conciencia de que sólo la satisfacción de los requerimientos internos, garantiza la satisfacción plena del cliente externo.

Como una forma de fortalecer los mecanismos de retroalimentación y el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos, desde el mes de octubre del año 2009, se dispuso el compromiso de la socialización de los entrenamientos, por parte de los empleados beneficiados con la participación en programas externos de formación.

Igual compromiso asumen los empleados que disfrutan de licencias para cursar estudios de post-grado, quienes además, deberán poner a disposición de la institución los conocimientos adquiridos en los referidos entrenamientos, lo cual se asegura con la suscripción de un contrato de permanencia por un mínimo de dos (2) años luego de su retorno.

Consciente de la importancia de fomentar el potencial de los recursos humanos, el Departamento de Recursos Humanos promueve los entrenamientos cruzados y jornadas de multiplicación de conocimientos entre diferentes departamentos, los cuales son llevados a la práctica en las áreas operativas, teniendo mayor incidencia en Signos Distintivos, por ser el departamento que posee mayor número de empleados y manejar la mayor cantidad de

procesos. Esta práctica, implementada desde el año 2009, es parte de los objetivos definidos en el Plan Operativo de ese año, y con ella se buscaba satisfacer los siguientes aspectos:

- Integrar las personas de los diferentes departamentos y fomentar el trabajo en equipo, dando respuesta a una debilidad identificada en el Estudio de Clima Laboral, realizado en el año 2008.
- Estimular los conocimientos del personal, en *todas las fases* de los procesos.
- Identificar a los colaboradores con las necesidades de las distintas áreas que intervienen en los mismos procesos.
- Unificación de criterios en los aspectos a considerar en la toma de decisiones que afectan a diferentes áreas.
- Maximizar las competencias de los colaboradores, obteniendo mejor desempeño.

La aplicación de una evaluación pre y post entrenamiento, permite al área de Recursos Humanos obtener una retroalimentación inmediata de los resultados.

A partir del año dos mil cuatro (2004), en apoyo a los proyectos de mejora continua se desarrolla un programa de seminarios y talleres, con la participación del personal de la sede central, dirigidos a los empleados de las oficinas regionales para asegurar que conozcan todos los detalles de los procesos en los que están involucrados.

El plan de formación se ha desarrollado sobre la base de un diagnóstico de necesidades de capacitación por áreas dentro de la institución, realizado en alineación con el plan estratégico institucional y con los objetivos operativos que de éste emanan para cada área.

En los últimos tres (3) años, como respuesta a las exigencias relacionadas con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio DR CAFTA, se llevó a cabo un proceso de adecuación y actualización de conocimientos a todos los niveles de la organización, en aquellos aspectos de dicho tratado que inciden directamente con el tema de la Propiedad Industrial.

Otros temas tratados con especial énfasis para la capacitación son los relacionados con acuerdos, convenios internacionales y nuevas prácticas generadas como consecuencia de estas adecuaciones.

De manera muy especial, se ha coordinado la participación en entrenamientos internacionales, con los auspicios de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y otras oficinas homólogas, a fin de mantener al personal actualizado en relación con los conocimientos relacionados con temas vinculados y las prácticas más socorridas en el ámbito internacional.

En consonancia con la política aprobada en esta materia, todos los empleados que participan en alguna de estas actividades formativas conducen, a su vez, actividades de socialización en la que comparten lo aprendido con el personal asociado. De igual forma, una copia del material de apoyo que le fuere suministrado, es incluida en el Banco de Documentos que la Oficina pone a disposición de los empleados, para fines de consulta permanente.

Los Directores y/o Encargados de los departamentos son responsables de dar seguimiento a los resultados que debe rendir esa formación en cada área en particular, a través de la observación del desempeño.

3. C. Comunicación y facultamiento de las personas

La Dirección General ha establecido una política de puertas abiertas, a fin de que los empleados de todos los niveles tengan fácil acceso a los directivos, de modo que puedan comunicar sin temor sus ideas y opiniones.

Por medio del sistema de comunicación interna, vía intranet, se hacen de conocimiento del personal, los temas de interés institucional y para el personal que no tiene acceso a una computadora, el cual representa el 10% de los colaboradores de la organización, las informaciones que su interés se publica en los murales, ubicados en las áreas comunes de la Oficina. Por lo que cada encargado departamental, será responsable de la socialización de los temas de interés

Conjuntamente a esta dinámica de comunicación, la organización tiene previsto en su Plan Operativo para el año 2010, dentro de las actividades a realizar, jornadas de talleres cuyo tema central sea la concientización de la

importancia del trabajo en equipo, logrando el involucramiento del personal con la labor que desempeña, promoviendo en estos una autonomía de sus funciones, cuya efectividad es evaluada.

Como parte fundamental de la política de la ONAPI, en lo relativo a las mejoras continuas, se ha contemplado en el Plan Organizacional, efectuar círculos de calidad, con los diferentes departamentos, en los cuales se discuten temas relativos a oportunidades de mejoras detectadas, que son discutidas en estos espacios y sus conclusiones son llevadas a la práctica bajo un monitoreo que mide los resultados que tal medida ha producido en el tiempo de su implementación.

Los miembros de la organización se reúnen mensualmente promoviendo la participación activa y la exposición clara de las ideas; gracias a ello se cuenta con un sistema de recolección de necesidades en las diferentes unidades de trabajo, así como la introducción de propuestas de mejora. Los responsables de áreas/procesos tienen a cargo, el compromiso de informar e integrar a sus colaboradores en las mejoras definidas, dando espacio a la retroalimentación de las dificultades y las soluciones, dejando como constancias las actas de reuniones, en las que se sociabiliza los resultados.

La organización a través de mecanismos de mejora continua del SGC prevé a los responsables de áreas/procesos de una herramienta mediante la cual, los empleados pueden proponer acciones tendientes a optimizar los procesos y servicios (solicitudes de acciones preventivas / SAP), como también prevenir situaciones que impacten negativamente a los mismos y a la presentación del servicio.

El manejo de esta herramienta ha implicado una familiarización de los diferentes sectores dentro de la organización con los objetivos de los procesos a los que aportan.

En el objetivo 1.3 del Plan Institucional 2010 se procura crear una cultura de prevención de No Conformidades, con el propósito de que los colaboradores identifiquen y documenten las oportunidades de mejoras de la organización creando para tal fin acciones preventivas

La organización dispone de un buzón de sugerencias para empleados, a través del cual se recogen sus comentarios y opiniones. Mediante el Intranet, se ha promovido una mejora en la comunicación interna a todos los niveles, gracias al acceso directo.

3. d Atención y reconocimiento a las personas

La ONAPI estimula y reconoce los esfuerzos individuales; a través del Departamento de Recursos Humanos se han efectuado diferentes reconocimientos con la finalidad de propiciar la motivación de sus colaboradores.

El personal es sometido a una evaluación de desempeño, que se realiza anualmente y cuyos resultados son registrados, conforme lo contemplan las disposiciones legales que rigen los recursos humanos dentro de la institución. En la actualidad la institución se encuentra inmersa en la elaboración y creación de un nuevo sistema de evaluación del desempeño laboral, que responda a las exigencias actuales en lo referente a la gestión por competencias y la alineación de objetivos con las estrategias organizacionales.

El rendimiento extraordinario de un año es reconocido con la entrega de un incentivo por desempeño, de acuerdo a la puntuación alcanzada, adicional a su salario regular. Asimismo, la organización ha implementado encuentros con el personal que obtuvo las mayores calificaciones a fin de reconocer públicamente la excelencia en sus labores.

Con el fin de promover la concienciación e involucramiento del personal en cuestiones sanitarias y de seguridad, se han iniciado simulacros de evacuación, así como talleres de prevención y control de incendios con todo el personal de la institución.

Se ha dado inicio al programa de higiene y seguridad, que será ejecutado en el período marzo-diciembre 2010, el cual busca mejorar las condiciones de salud del personal de la organización y, como consecuencia, su calidad de vida.

La ONAPI estimula y reconoce las acciones encaminadas a la innovación de los procesos que realiza. Como muestra de esto, en el año 2008 se elaboró la GUIA DEL DISEÑADOR INDUSTRIAL, para el área de las invenciones, la cual se encuentra a disposición de todos los interesados en presentar sus solicitudes de registro.