

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CONDUCTUAL DE  
MEJORA CONTINUA EN TRABAJADORES MEXICANOS**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO PSICOLOGÍA**

**PRESENTA  
ARIEL VALDERRÁBANO NAVA**

**DIRECTORA: MTRA. MA. DE LOURDES REYES PONCE**

**REVISORA: LIC. M. ISABEL DELSORDO LÓPEZ**

**MÉXICO D.F.**

**2008**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A la memoria de mi mamá, Blanca Margarita Nava

A mi hermana Areli

## AGRADECIMIENTOS

*Quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna u otra manera formaron parte de éste trabajo.*

*A la UNAM, por el orgullo de ser puma y por ser mi máxima casa de estudios.*

*A la Facultad de Psicología a quien debo mi formación.*

*A la Maestra Lourdes Reyes y al Doctor Álvaro Jiménez, pues me encontraba perdido en el camino de descubrir la Psicología, hasta que tuve la buena fortuna de ser adoptado por ustedes. El conocimiento y la experiencia que poseen, además del amor y la disposición para transmitirlos a los que lo necesitamos, es algo invaluable para mí, tanto en lo personal como en lo profesional.*

*A la Licenciada Maribel Delsordo, por la tenacidad con la que insistió para que ésta tesis fuera realizada, además de la valiosa ayuda para el registro del proyecto.*

*A la Maestra Mirna Valle, a la Licenciada Erika Souza y al Licenciado Gabriel Jarillo, por la paciencia y dedicación que mostraron a éste trabajo y los importantes comentarios sin los cuales no se hubiera realizado.*

*A mi Mamá (q.e.p.d), por estar siempre conmigo, por quedarte en mi con todo lo que me enseñaste, por acompañarme en todo momento y porque te quiero y te extraño.*

*A Areli, harbana, aquí esta la tesis que te prometí, literalmente sin ti esto no hubiera sido posible. Gracias por apoyarme incondicionalmente siempre. Te quiero mucho quinis.*

*A los Valderrábano Romero, porque cuando en el camino tuve que cojear, me brindaron un apoyo para sostenerme y seguir adelante (literalmente). Gracias Papá pues en ti siempre hubo palabras de apoyo para éste proyecto.*

*A todos los Botados Fello, Edgar, Ricardo, Rodrigo y Ana Laura (todos somos o hemos sido botados), porque nuestros caminos personales han ido de la mano con los profesionales, encontrando siempre coincidencias, apoyo, historias y demás. Ustedes son parte de esto.*

*A mis eternos compañeros de clases, comidas, cafecitos, cigarros y demás (pa no entrar en detalles), Fidel, Miriam y Edith, quienes me acompañaron en todo momento, me abrieron su corazón y pude abrirles el mío, siguen estando conmigo. ¡Miriam, te robaste mi trabajo!*



## INDICE

	<b>Página</b>
Introducción.	1
<b>I.- CALIDAD Y MEJORA CONTINUA .....</b>	<b>2</b>
• Historia de la Calidad	2
• Calidad	5
• Definiciones de Calidad	5
• Organismos de normalización	6
• ISO	11
• Evolución del concepto de Calidad	19
• Sistemas de Calidad	22
• Herramientas y técnicas de la Calidad	24
• Mejora Continua	32
<b>II.- COMPETENCIAS LABORALES.....</b>	<b>42</b>
• Principales enfoques	43
• Normalización y certificación de competencia laboral	44
• Proyecto de modernización de la educación técnica y la capacitación (PMETyC)	46
• Consejo nacional de normalización y certificación de competencias laborales CONOCER	49
• Definiciones generales de Competencia Laboral	56
• Etapas generales de la Competencia Laboral	61
• Identificación de Competencias	63
• Métodos generales de evaluación de Competencias Laborales	69
• Relación entre las Competencias Laborales y las normas ISO	77
• Análisis conductual de las Competencias Laborales	80
<b>III.- METODO.....</b>	<b>84</b>
• Justificación	84
• Objetivo	85
• Definición conceptual de variables	85
• Definición operacional de variables	85
• Sujetos	86
• Tipo de estudio	86
• Diseño	87
• Materiales, escenario y instrumentos	87
• Procedimiento	89
<b>IV.- RESULTADOS.....</b>	<b>98</b>
<b>V.- DUSCUSIONES Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>122</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>145</b>

## INTRODUCCION

Cualquier empresa del planeta existe gracias a la relación que establece con su público: consumidores que pagan por bienes y servicios; empresas que se proveen a través de otras empresas en alianzas estratégicas, de outsourcing o de mercado.

En todos los casos, esta relación tiene como base un intercambio a través del cual el público (cliente) está dispuesto a dar algo de su dinero, esfuerzo, atención o tiempo a cambio de un producto o servicio que le dé algún beneficio, satisfacción o solución por parte de la empresa. Un producto o servicio, más que el conjunto de sus características físicas, representa para los clientes una solución a sus problemas, una satisfacción de sus necesidades. En una expresión, representa beneficios que la empresa hace claros a través de su estrategia de posicionamiento<sup>1</sup>.

Diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor agregado y superior para sus clientes. Para lograr ésta diferencia, las organizaciones deben mejorar continuamente y es necesario desarrollar metodologías propias que permitan alcanzar los estándares de calidad esperados. Por lo tanto, el interés de ésta investigación es desarrollar una estrategia conductual de mejora continua que permita a una compañía de seguros poder identificar, evaluar y mejorar las competencias de sus trabajadores operativos y mandos medios, del área de ajuste.

En el primer capítulo podemos encontrar los principales conceptos y teorías respecto a Calidad, específicamente sobre Mejora Continua, mostrando el contexto de la ideología que se utilizó en éste trabajo.

El capítulo II habla sobre los principales aspectos de las competencias laborales, destacando los sistemas de normalización y certificación de las competencias en México.

Una vez en contexto, el tercer capítulo aborda la metodología utilizada para satisfacer la necesidad planteada por la organización.

En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos en las distintas fases de la investigación y el capítulo V trata la discusión de éstos resultados.

---

<sup>1</sup> Nieves, C. F. Servicio y calidad al cliente. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/calidad-enfocado-hacia-el-servicio-al-cliente.htm>

### HISTORIA DE LA CALIDAD<sup>1</sup>

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el *Código de Hammurabi*, cuya regla # 229 establecía que "*si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado*". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc.

Durante la *edad media* surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la segunda guerra mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que ésta se elevara. En el año de 1933 el Doctor W. A. Shward, de los Bell Laboratories, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad.

Cuando en 1939 estalló la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico del proceso se convirtió poco a poco y paulatinamente en un arma secreta de la industria. Fue así como los estudios industriales sobre cómo elevar la calidad bajo el método moderno consistente en el control estadístico del proceso llevó a los norteamericanos a crear el primer sistema de aseguramiento de la calidad vigente en el mundo.

---

<sup>1</sup> Historia de la calidad. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.eticayempresa.com/monografias\\_rec/historiacalidad.pdf](http://www.eticayempresa.com/monografias_rec/historiacalidad.pdf)

Para lograr elevar la calidad se crearon las primeras normas del mundo mediante el concepto moderno del aseguramiento de la calidad, para lograr un verdadero control se ideó un sistema de certificación de la calidad que el ejército de Estados Unidos inició desde antes de la guerra. Las primeras normas de calidad norteamericanas funcionaron precisamente en la industria militar y fueron llamadas las normas Z1, de gran éxito para la industria y permitieron elevar los estándares de calidad dramáticamente.

Gran Bretaña también aplicó con el apoyo de Estados Unidos, a su industria militar, desde 1935, una serie de normas de calidad. A las primeras normas de calidad británicas se les conoce como el sistema de normas 600. Para los británicos era importante participar en la guerra con un cada vez mejor armamento que pudiera tener clara garantía de calidad, surgieron las normas británicas 1008, con estas normas pudieron garantizar mayores estándares de calidad en sus equipos. Otros países como la Unión Soviética, Japón y Alemania tuvieron estándares de calidad mucho menores, esto determinó en gran medida que la pérdida en las vidas humanas fuera mucho mayor.

El Doctor Edwards Deming entre 1940-1943 fue uno de los grandes estadistas, discípulo de Shewart, que había trabajado en el celebre Western Electric Company de la ciudad de Chicago, Illinois, fue ahí donde tuvieron lugar los primeros experimentos serios sobre productividad por Elton Mayo.

Entre 1942 y 1945 Edwards Deming contribuyó precisamente a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra, al final de esta Deming fue a Japón invitado por el comando militar de ocupación de Estados Unidos, donde tendría un papel fundamental en cuanto a la elevación de la calidad. Deming llegó a Tokio y en 1947 inició sus primeros contactos con ingenieros japoneses, en 1950 fue invitado por el Presidente de la Unión de Ingenieros Científicos Japoneses (JUSEP), a partir de este momento se dio a conocer e impartió unos cursos que se iniciaron el 19 de junio de 1950, por primera vez Deming, el padre de la calidad japonesa, hizo uso en Japón de su modelo administrativo para el manejo de la calidad. Jablonsky (1996) menciona que el resultado fue una larga relación, reverenciada en la creación del Premio Deming de la Calidad, instituido en la década de 1950 como el más importante premio otorgado anualmente a las empresas japonesas que destaquen por la calidad en sus productos y servicios.

La fama de Edwards Deming llegó a Estados Unidos, 20 años después de sus pláticas en Japón, hasta que el japonés Kinishi Koyanagi, un extraordinario implementador de calidad en Japón llegó a los Estados Unidos e impartió un seminario en Rochester en donde se hablaba de los trece progresos de las trece compañías japonesas que habían logrado elevar la calidad y la productividad a partir de la teoría de Deming.

En Estados Unidos Joseph Juran fue un detonador esencial para la calidad. El Doctor Juran visitó Japón invitado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) tal y como Deming lo había hecho antes. Juran había sido discípulo de Walter Sheward, el matemático que introdujo la estadística como medio de gestión de la calidad entre 1931 y 1935.

Armand V. Feigenbaum es otro gran impulsor del control de calidad. El Doctor Feigenbaum creó el concepto de gestión de la calidad o de gestionar la calidad, también introdujo un programa de calidad en General Electric que aplicó por primera vez el Total Quality Control en Estados Unidos. Feigenbaum también va a Japón en el año 1956 y lo hace posteriormente en repetidas ocasiones.

En todo el mundo, la calidad se convirtió en una verdadera revolución, principalmente en Japón, Estados Unidos y Alemania, posteriormente en Francia y por supuesto también en Inglaterra en donde podríamos buscar la cuna de la globalización de la calidad. Viniendo de estos orígenes, la calidad empezó a circular por todo el mundo, sobretodo a partir de 1960. Entre 1960 y 1970 surgió el éxito fundamental de la calidad como estrategia competitiva de las organizaciones y empresas. A partir de 1970 el concepto "norma de calidad" se ha convertido en una constante en la historia industrial del mundo moderno.

La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejoras de calidad, los diagramas de Ishikawa, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto.

Hasta principios de los años 60 la calidad permanece en el ámbito de los ingenieros y de la gestión, el hombre en la empresa no es más que un factor, carece de responsabilidad en la obtención de la calidad. En octubre de 1961 Phillip B. Crosby lanza su concepto de cero defectos.

A partir de 1975 la crisis del petróleo actúa como un enorme impulso para elevar aún más la calidad y la competitividad de las organizaciones, la terrible crisis provoca una competencia nueva por el mercado mundial, la presencia de los nuevos poderes asiáticos encabezados por Japón y su milagro japonés así como de otras naciones del Pacífico como Corea, Taiwán, Singapur y Hong Kong dentro de una estrategia de calidad que lleva a Estados Unidos a ser desplazado como el primer productor mundial de automóviles.

Mientras que en los años 70's y 80's, algunos lugares se producían importantes y revolucionarios avances en materia de calidad, productividad y sistemas de producción, en América Latina los claustros universitarios estaban más preocupados y concentrados en analizar las ideas de Marx y Engels, correspondientes al siglo XIX. Ello explica por qué hoy los directivos, asesores y

profesores formados en aquellos años no poseen los fundamentos para contrarrestar la embestida competitiva y menos aún dar solución a los problemas de este nuevo siglo<sup>2</sup>.

## *CALIDAD*

Cuando nos referimos a la calidad debe interpretársele a través de la satisfacción que proveemos a cada potencial comprador, a los nuevos clientes y a los clientes ya existentes a través de cada contacto directo con cada uno de ellos<sup>3</sup>. Este aspecto es tan importante que su efecto es determinante en la continuidad de la venta de los productos o servicios en cuestión.

Inicia con las acciones directas que el representante de la empresa realiza a partir del primer contacto entre la empresa proveedora y el potencial comprador, continua durante todos los encuentros subsiguientes que surgirán según la solidez del vínculo que se haya creado<sup>4</sup>.

Deming, (1989) menciona que la mala calidad engendra mala calidad y disminuye la productividad a lo largo de toda la línea; y cuando el producto defectuoso llega a las manos del cliente, éste, disgustado, se lo cuenta a sus amigos. Un cliente insatisfecho generalmente expresa su insatisfacción 10 veces más que un cliente satisfecho. De allí que el "efecto multiplicador"<sup>5</sup> de los clientes insatisfechos constituye un factor decisivo para que cualquier negocio sobreviva. En términos prácticos, un producto o servicio con mala reputación en el mercado pronto padece o baja sus ventas. Por lo contrario, los clientes satisfechos se encargarán de divulgar la efectividad de los productos o servicios entre sus amigos y otros consumidores, generando una forma de publicidad indirecta que refleja la valoración real de los consumidores.

## *DEFINICIONES DE CALIDAD*

La literatura sobre Calidad presenta un gran número de definiciones, algunas de ellas son las que a continuación se presentan:

---

<sup>2</sup> Lefcovich, M. Deming y la revolución inconclusa. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/deming-calidad-teoria-sobre-la-calidad.htm>

<sup>3</sup> Nieves, C. F. Servicio y calidad al cliente. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/calidad-enfocado-hacia-el-servicio-al-cliente.htm>

<sup>4</sup>Íbidem

<sup>5</sup> Morillo, G. Gerencia al alcance de todos. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://orlando.el-venezolano.net/articulo.asp?id=3836&edition=155>

- Según la norma ISO 8402:1994<sup>6</sup> la calidad es un conjunto de características de una entidad que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.
- Según la norma ISO 9000:2000<sup>7</sup> la calidad se define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- Vachette (1992) define la calidad como conformidad de los productos y de los servicios a las exigencias de los clientes internos y externos.
- Calidad<sup>8</sup> es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas. Las necesidades pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente. Este término no se emplea para expresar un grado de excelencia en un sentido comparativo, ni se usa con un sentido cuantitativo para evaluaciones.
- La calidad<sup>9</sup> es un conjunto de características inherentes de un producto, componente de un producto o de un proceso con la habilidad de satisfacer los requerimientos del cliente.
- Calidad<sup>10</sup>: Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Para Philip Crosby Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento.<sup>11</sup>
- Para Kaoro Ishikawa Calidad Total es cuando se logra que un producto sea económico, útil y satisfactorio para el consumidor.<sup>12</sup>
- Para Juran (1990) es “la adecuación a la finalidad del uso”.
- Y por último Deming (1989 dice que “La calidad tiene como objetivo las necesidades del cliente, presentes y futuras”.

## ORGANISMOS DE NORMALIZACION

La economía y el comercio internacional actualmente se rigen por diferentes sistemas de normas y principios de carácter general y específico para los

---

<sup>6</sup> El punto de vista de la norma ISO 8402:1994 y de la norma ISO 9000:2000. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion1/tutorial2.html>

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Manual de gestión de la calidad total. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.science.oas.org/OEA\\_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm](http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm)

<sup>9</sup> Calidad del software (2006) TATA Consultancy Services. Manuscrito no publicado

<sup>10</sup> Tarí, G. J. Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://publicaciones.ua.es/filespublici/pdf/LD84790852233581135.pdf>

<sup>11</sup> Autores de la gestión de la Calidad. Extraído el 11 de agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/aucalid.htm>

<sup>12</sup> Ibidem

productos y servicios que se ofertan en los mercados globalizados. Con relación a lo anterior, Cano y col.<sup>13</sup> nos dicen que los países del mundo se han organizado en bloques económicos que determinan sus propias normas y principios para regular, tanto las transacciones comerciales, como a las empresas y entidades que participan en ellas, encontrándose algunas diferencias entre cada sistema.

El Mercado Común Europeo se rige por un sistema de normas denominado ISO 9000, que contiene diversas nomenclaturas y temas de acuerdo a la naturaleza u objeto de lo que se normaliza: sistemas administrativos, capacitación, sistemas de planeación, productos y servicios, medio ambiente, documentación y aseguramiento de la calidad, entre otros.

México, Canadá y los Estados Unidos de Norteamérica, suscribieron el Tratado de Libre Comercio (TLC) que contiene, además de los acuerdos comerciales entre estos países, las normas y la reglamentación jurídica que consideraron necesarias para regular sus transacciones comerciales, buscando con ellos asegurar la calidad de los productos y servicios que intercambian.

Japón, de manera autónoma, ha desarrollado su propio sistema de normas ejerciendo influencia con ellas en Singapur, Vietnam, Corea y Taiwán.

Existen otros tratados de libre comercio entre regiones que contienen sus propias normas, como el Merco Sur, que presenta algunas diferencias mínimas con respecto a otras normas.

En esta época de globalización y entrelazamiento de las economías, los países se obligan a respetar la normatividad que han determinado entre ellos, ya sea en bloques o individualmente, para poder llevar a cabo sus relaciones - especialmente las comerciales-, con las especificaciones de calidad y reglamentarias, principalmente<sup>14</sup>.

#### *Situación en México, siglo XX*

Así fue como surgieron los primeros proyectos de normas industriales, proyectos que se vieron reforzados desde el punto de vista legal con la expedición de la Ley de Normas Industriales (31 de diciembre de 1945). Esta Ley sentó las bases para el establecimiento de los contactos necesarios con los organismos internacionales de normalización y fue publicada el 11 de febrero de 1946 en el Diario Oficial de la Federación. En diciembre de 1958, un Decreto

---

<sup>13</sup> Cano, F. M., Delfín, P. F., Díaz, C. A., García, L. T. y Kauffman, G. S. Compilación de principios Y normas nacionales E internacionales de Calidad Total: una guía de consulta para la planeación y certificación empresarial. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/normas.htm>

<sup>14</sup> Íbidem

Presidencial transformó a la antigua Secretaría de Economía en la actual Secretaría de Industria y Comercio.

En 1989<sup>15</sup>, se constituye en México el Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL), para la elaboración de Normas Nacionales. En 1991, México adopta las normas ISO 9000 para desarrollar sus normas nacionales serie NMX-CC, sobre Sistemas de Calidad.

#### *Organismos nacionales de normalización de la calidad acreditados*

- Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, S. C. (NORMEX)
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. (IMNC)
- Asociación Nacional DE Normalización y Certificación DEL Sector Eléctrico, A. C. (ANCE)
- Instituto Nacional de Normalización Textil, A. C. (INNTEX)
- Organismo Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación, S. C. (ONNCCE)
- Normalización y Certificación Electrónica, A. C. (NYCE)

#### *Situación en México, hoy.*

La Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Economía, es la entidad gubernamental, facultada para representar al país en todos los eventos o asuntos relacionados con la metrología y normalización, descrito en el Art. 4 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (**LFMN**)<sup>16</sup>.

Art. 4 - La Secretaría, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores y en los términos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, representará al país en todos los eventos o asuntos relacionados con la metrología y normalización a nivel internacional, sin perjuicio de que en dicha representación y conforme a sus atribuciones participen otras dependencias interesadas en razón de su competencia, en coordinación con la propia Secretaría. También podrán participar, previa invitación de la Secretaría, representantes de organismos públicos y privados.

#### *La Normalización*

---

<sup>15</sup> Íbidem

<sup>16</sup> Normatividad, inversión extranjera y prácticas comerciales internacionales. Extraído el 13 de Agosto de 2007 desde <http://www.economia.gob.mx/?P=85>

La responsabilidad de la DGN de elaborar y mantener un Catálogo de Normas se encuentra prevista en la fracción II del artículo 39 de la LFMN<sup>17</sup>, el cual impone a la Secretaría de Economía la obligación de codificar las normas oficiales mexicanas (NOM's) por materias, mantener el inventario y colección de las NOM's y normas mexicanas (NMX's), así como de las normas de referencia y normas internacionales.

La Secretaría de Economía<sup>18</sup> define la Normalización como el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

Los principios básicos en el proceso de normalización son: representatividad, consenso, consulta pública, modificación y actualización. Este proceso se lleva a cabo mediante la elaboración, expedición y difusión a nivel nacional, de las normas que pueden ser de cinco tipos principalmente<sup>19</sup>:

- **Norma oficial mexicana (NOM)** es la regulación técnica de observación obligatoria expedida por las dependencias normalizadoras competentes a través de sus respectivos Comités Consultivos Nacionales de Normalización, de conformidad con las finalidades establecidas en el artículo 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN), establece reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se le refieran a su cumplimiento o aplicación.
- **Norma mexicana (NMX)** la que elabore un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía en ausencia de ellos, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 54 de la LFMN , en los términos de la LFMN, que prevé para uso común y repetido reglas, especificaciones, atributos métodos de prueba, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado.
- **Las normas de referencia** que elaboran las entidades de la administración pública de conformidad con lo dispuesto por el artículo 67 de la LFMN, para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren,

---

<sup>17</sup> Íbidem

<sup>18</sup> Íbidem

<sup>19</sup> Íbidem

arrienden o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables.

Dentro del proceso de normalización, para la elaboración de las normas nacionales se consultan las normas o lineamientos internacionales y normas extranjeras, las cuales se definen a continuación:

- **Norma o lineamiento internacional:** la norma, lineamiento o documento normativo que emite un organismo internacional de normalización u otro organismo internacional relacionado con la materia, reconocido por el gobierno mexicano en los términos del derecho internacional.
- **Norma extranjera:** la norma que emite un organismo o dependencia de normalización público o privado reconocido oficialmente por un país.

### *Sistema de Certificación*

La Secretaría de Economía<sup>20</sup> define un Sistema de Certificación: Al que tiene sus propias reglas de procedimientos y de administración para llevar a cabo la certificación de conformidad. Tiene los siguientes elementos:

1. Una entidad rectora: Es el gobierno del país que generalmente se encuentra representado por alguna Secretaría o Departamento de Comercio.
2. Una entidad acreditadora: Es un organismo privado o del gobierno cuya función es acreditar a los organismos de certificación.
3. Un organismo de certificación: generalmente estos organismos son de carácter privado y se encargan de certificar a las empresas que solicitan la certificación.
4. Las empresas o usuarios: son las entidades que solicitan el certificado o sello de calidad al organismo certificador.

Existen tres diferentes formas de verificación o certificación; éstas son:

1. Primera parte: auto-auditoría contra la ISO 9000.
2. Segunda parte: el cliente hace auditoria a su proveedor (evaluación del vendedor o proveedor).
3. Tercera parte: una agencia normativa o certificadora nacional o internacional "calificada" como auditor.

---

<sup>20</sup> Íbidem

## ISO

La Organización Internacional de Normalización (ISO)<sup>21</sup> (del griego Isos: Igual) es un organismo no gubernamental, cuyo objetivo primordial es promover el desarrollo de la normalización y actividades relacionadas en el mundo, con la finalidad de facilitar el intercambio internacional tanto de bienes como de servicios; además, promueve el desarrollo y la cooperación en la esfera de las actividades intelectuales, científicas y económicas. El resultado de los trabajos de la ISO se refleja finalmente en acuerdos globales, los cuáles se publican como normas internacionales, cuyo último resultado (ISO 9001) es mejorar las capacidades y rendimiento de la organización además de conseguir un aumento por este procedimiento de la calidad final del producto. La versión actual es del año 2000, ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Considerada como a lo que debe aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

La Organización Internacional de Normalización, cuyo Secretariado Central se encuentra en Ginebra, Suiza actualmente se integra por 130 países representados a través de su entidad normalizadora más importante. México es considerado uno de sus fundadores<sup>22</sup>, a través de la DGN (Dirección General de Normas). Inició su participación oficial desde el 23 de febrero de 1947. La ISO cuenta con órganos políticos, atendidos, en su gran mayoría, directamente por la DGN. En cambio, la labor técnica de creación de las normas se delega en Comités Técnicos, que a su vez pueden integrar varios Subcomités, en los que es posible participar, ha fin de hacer valer el interés nacional en el ámbito de la Organización.

### *Estructura general de la ISO*<sup>23</sup>

La ISO fundamentalmente esta conformada por:

- *Asamblea General.* Está constituida por un grupo de Delegados que son nombrados por los Organismos Miembros. Esta Asamblea General debe reunirse por lo menos cada 3 años y durante su sesión cada miembro tiene derecho a emitir un sólo voto por cada uno de los acuerdos emanados.
- *Consejo.* Es un organismo que esta constituido por un Presidente y por las representaciones de 18 organismos, que duran en su cargo tres años y cuyas funciones principales son las de vigilar que el trabajo que se lleva a cabo se realice dentro de las disposiciones que se encuentran en los Estatutos y en las Reglas de Procedimiento de la Organización.

---

<sup>21</sup> Normatividad, inversión extranjera y prácticas comerciales internacionales. Extraído el 13 de Agosto de 2007 desde <http://www.economia.gob.mx/?P=85>

<sup>22</sup> Íbidem

<sup>23</sup> Íbidem

Con el propósito de realizar en forma eficaz sus funciones, el Consejo ha creado los siguientes órganos:

- *Junta Directiva*. Ayuda al Consejo a estudiar asuntos de administración y organización que pudieran surgir entre las reuniones del Consejo y toma medidas en nombre del Consejo para la designación de Presidentes de Comités Técnicas.
- *Junta Técnica*. Asesora al Consejo en todos los asuntos tocantes a la organización, coordinación y planeación del trabajo técnico de la ISO. Revisa y aprueba títulos y alcances de Comités Técnicos individuales para garantizar la mayor coordinación y evitar hasta donde sea posible la duplicidad de trabajos, examina recomendaciones apropiadas al Consejo, actúa, si es necesario, dentro del sistema de la política previa de decisiones del consejo, recomienda el establecimiento o eliminación de Divisiones Técnicas.
- *CASCO* (Comité para el Aseguramiento de la Conformidad). Estudia medios para el aseguramiento de la conformidad de producto, procesos, servicios y sistemas de calidad con las normas apropiadas u otras especificaciones técnicas, prepara guías para pruebas, inspección y certificación de productos, procesos, y servicios y aseguramiento de sistemas de calidad, laboratorios de ensayos, organismos de inspección, certificación para su operación y aceptación. Promueve el reconocimiento y aceptación mutua de sistemas nacionales y regionales de aseguramiento de conformidad con normas internacionales para los ensayos, inspección, certificación y actividades relacionadas.
- *COPOLCO* (Comité para Políticas del Consumidor). Estudia los medios para ayudar al consumidor a beneficiarse con la Normalización Nacional e Internacional.
- *DEVCO* (Comité de Desarrollo). Identifica las necesidades y analiza las propuestas de países en vías de desarrollo en campos de la normalización (Control de Calidad, Metrología, Certificación, etc.) y los apoya para solucionar dichas necesidades.
- *INFECO* (Comité de Información). Promueve los objetivos establecidos en la Constitución de ISONET (Red de Información de la ISO), ayuda en la armonización de las actividades de los centros de información sobre normas, regulaciones técnicas y asuntos relacionados, fomenta el uso de Normas Internacionales en el trabajo de los Centros Individuales de Información y del sistema de trabajo en conjunto, estimula el intercambio de conocimientos y experiencias entre los centros y fomenta el entrenamiento de personal para la información internacional. Asesora al Consejo en lo antes mencionado y en otros asuntos relacionados con la recopilación, almacenamiento, recuperación, aplicación y difusión de información técnica y científica sobre normalización.

- *REMCO* (Comité sobre Materiales de Referencia). Establece definiciones, categorías, niveles y clasificación de materiales de referencia que emplea la ISO, formula el criterio que deberá aplicarse para la selección de fuentes que se mencionan en los documentos de la ISO, propone, hasta donde sea posible, las medidas a tomarse sobre materiales de referencia, requeridos por los trabajos técnicos de la ISO y atiende asuntos de su competencia que surjan con relación a otras organizaciones internacionales y asesora al Consejo sobre medidas a tomarse.
- *STACO* (Comité Permanente para el Estudio de los Principios de la Normalización). Elabora e informa sobre los métodos para la identificación de necesidades de normalización y para la selección de prioridades, incluyendo métodos para medir los efectos de la normalización. Elabora la clasificación de los diferentes tipos de normas, las definiciones básicas para la normalización y los principios para la preparación de las normas, así como los métodos de adiestramiento en el campo de la normalización.

#### *Comités técnicos de la ISO*

El trabajo técnico de la ISO se lleva a cabo a través de los Comités Técnicos (TC). Cada Comité puede establecer Subcomités (SC) y Grupos de Trabajo (WG) para cubrir las diferentes áreas de su campo de especialización.

Los Comités Técnicos tienen números asignados siguiendo el orden progresivo en el que fueron creados, empezando por el ISO-TC-1 creado en 1947, hasta el ISO-TC-218 creado en 1998. Cuando un Comité técnico es disuelto su número no es asignado a otro nuevo comité, de tal forma que actualmente existe un listado de 218 comités técnicos de los cuáles 186 se encuentran en funciones.

Los organismos miembros que deciden tomar parte activa en el trabajo del Comité Técnico o Subcomité se designan con el nombre de "Miembros Participantes" (P) de dicho Comité o Subcomité. Los países que solamente desean estar enterados del trabajo que realizan los Comités Técnicos o Subcomités se registran como "Miembros Observadores" (O).

Los organismos miembros que deciden tomar el carácter de "miembro P" tienen los siguientes derechos y obligaciones:

#### Derechos:

- Tener voz y voto durante las reuniones de la Asamblea General.
- Integrar y participar en los Comités Técnicos que se constituyan, para dar cumplimiento a los objetivos de la ISO.
- Recibir los documentos oficiales del Secretariado Central de la ISO.
- Emitir comentarios y observaciones a los documentos técnicos.

#### Obligaciones:

- Cumplir con las Directrices de la ISO/IEC y con las decisiones que emanan de la Asamblea y del Consejo.
- Asistir a las Reuniones de la Asamblea y del Consejo, cuando se participe como miembro de este último.
- Votar, en los casos en los que corresponda, pudiendo abstenerse de hacerlo.
- Pagar en término la cuota que establezca el Consejo de la ISO.

### *ISO 9001 principios de la norma de calidad*

Estos sencillos principios, se consideran básicos en cualquier empresa que quiera perdurar en el mercado. Aunque no se quiera obtener la certificación. Es recomendable seguir los principios de la norma. Estos mejoran la capacidad de competencia y permanencia de cualquier empresa u organización:

Los 8 Principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia son<sup>24</sup>:

1. *Organización enfocada a los clientes.* Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. *Liderazgo.* Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
3. *Compromiso de todo el personal.* El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. *Enfoque a procesos.* Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5. *Enfoque del sistema hacia la gestión.* Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.
6. *La mejora continua.* la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.
7. *Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.* Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
8. *Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.* Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

---

<sup>24</sup> ISO 9001 - Norma de Calidad. Gestión de la Calidad o Excelencia. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)

Nomenclatura básica para la ISO 9001<sup>25</sup>:

- *Proceso*: Una actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas puede ser considerado proceso. Casi todas las actividades y operaciones relacionadas con un servicio o producto son procesos.
- *Control de la Calidad*: Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.
- *Gestión de la Calidad*: La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.
- *Calidad Total - Excelencia*: Es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.
- *Calidad, antiguo concepto* Es el grado de acercamiento a unas especificaciones o patrones que se consideran ideales. La calidad, solo afecta al fabricante, que es quien dictamina las especificaciones de fabricación.
- *Calidad, Nuevo Concepto* Es el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Cumpliendo las necesidades y expectativas de los consumidores, se consigue satisfacción en el consumidor, misma que se transmite a su entorno, generando más satisfacción.
- *Certificación en gestión de la calidad*. La certificación de la norma 9001 es un documento con validez legal expedido por una entidad acreditada. Éste documento certifica que la empresa cumple las más estrictas normas de calidad en aras a una mejora de la satisfacción del cliente. Hay dos tipos de certificaciones, de empresa y de producto. Las de producto, sólo tienen en cuenta la calidad técnica del producto y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están.

### *Concepto de normas ISO*

El Organismo Internacional de Normalización, denominado "ISO", define a la normalización como<sup>26</sup>:

- El proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de realizar en orden una actividad específica para el beneficio y con la obtención de

---

<sup>25</sup> Íbidem

<sup>26</sup> Cano, F. M., Delfín, P. F., Díaz, C. A., García, L. T. y Kauffman, G. S. Compilación de principios y normas nacionales e internacionales de Calidad Total: una guía de consulta para la planeación y certificación empresarial. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/normas.htm>

una economía de conjunto óptimo teniendo en cuenta las características funcionales y los requisitos de seguridad. Se basa en los resultados consolidados de la ciencia, la técnica y la experiencia. Determina no solamente la base para el presente, sino también para el desarrollo futuro y debe mantener su paso acorde con el progreso.

- La Norma como el documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona para uso común y repetido, reglas directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo en un contexto dado.
- Una norma debe ser un documento que contenga especificaciones técnicas, accesibles al público, que haya sido elaborada basando su formulación con el apoyo y consenso de los sectores claves que intervienen en esta actividad y que son fabricantes, consumidores, organismos de investigación científica y tecnológica y asociaciones profesionales.

Las normas ISO-9001 son normas para sistemas de aseguramiento de calidad. Su utilidad radica en que es un estándar para proporcionar a un consumidor, la confianza de que un producto o servicio determinado cumple con los requisitos de calidad especificados. Para un comprador, el hecho de que el sistema de aseguramiento de la calidad de una compañía cumpla con las normas ISO-9000, implica que está adquiriendo un producto cuya elaboración siguió un proceso que garantiza la calidad del mismo. Y es precisamente, en la necesidad de simplificar la labor de compra-venta en dónde tienen su origen estas normas.

#### *Niveles de normas*

Dentro del contexto de la normalización podemos mencionar que existen diferentes niveles de normas de acuerdo a su alcance<sup>27</sup>, las cuales se presentan a continuación:

- *Empresarial*. Son normas editadas e implantadas en una compañía gubernamental o de iniciativa privada, originadas y reconocidas por el cuerpo directivo, en las que se establece una serie de características o directrices particulares relacionadas con el giro o actividad de la misma, con el fin de hacer más efectiva su tarea a través del control y simplificación de actividades y procesos.
- *Sectorial*. Son normas editadas y reconocidas por un conjunto de empresas relacionadas en algún campo industrial determinado. El objeto primordial de estas normas es el evitar competencias desleales entre los fabricantes, y se formulan por un grupo representativo de éstos aprovechando las experiencias comunes al sector industrial.
- *Nacional*. Las normas nacionales son promulgadas después de consultar a todos los intereses afectados en un país, esto es, en los sectores productivos, consumidores, centros de investigación, gobierno e interés

---

<sup>27</sup> *Íbidem*

general, a través de una organización Nacional de Normalización, que puede ser privada o gubernamental. En algunas ocasiones los países en vías de desarrollo adoptan, homologan y validan las mismas.

- *Regional.* Son normas editadas e implantadas por algunos organismos, reuniendo un grupo de países por su afinidad geográfica comercial, industrial o económica. Establecen una serie de características o directrices particulares, con el fin de facilitar un mejor intercambio tanto económico como de transferencia de tecnología entre los países pertenecientes a esa región.
- *Internacional.* Es el nivel de normalización que presenta el esquema de aplicación más amplia y cuyas normas son el resultado, en muchas ocasiones, de arduas sesiones para conciliar los intereses de todos los países que intervienen en el proceso, actualmente el organismo que agrupa la gran mayoría de los países del orbe es la Organización Internacional de Normalización.

#### *Descripción general de las normas ISO 9000*

La familia de normas ISO 9000 se compone por cuatro aplicaciones fundamentales denominadas 9001, 9002, 9003 y 9004<sup>28</sup> las cuales se describen a continuación.

- La Norma ISO 9001, es aplicable a sistemas que comprendan las actividades de diseño, desarrollo, fabricación, instalación y servicio.
- La Norma ISO 9002, es aplicable a sistemas que comprendan las actividades de producción, instalación y servicio.
- La Norma ISO 9003, es aplicable a sistemas que comprendan inspección y pruebas finales.
- La Norma ISO 9004, describe las directrices generales de la gestión de calidad y los elementos de un sistema de calidad.

Estas normas ISO 9000 tienen algunas equivalencias con las normas mexicanas NMX-CC:

TABLA 1. Equivalencia entre normas ISO y normas mexicanas

NORMA ISO 9000	NORMA MEXICANA NMX-CC	CONCEPTO
ISO 8402	NMX-CC-1	Vocabulario.
ISO 9000	NMX-CC-2	Gestión de calidad, guía para la selección y el uso de normas de aseguramiento de la

<sup>28</sup> Íbidem

NORMA ISO 9000	NORMA MEXICANA NMX-CC	CONCEPTO
		calidad.
ISO 9001	NMX-CC-3	Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable al proyecto, diseño, fabricación, instalación y servicio.
ISO 9002	NMX-CC-4	Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la fabricación e inspección.
ISO 9003	NMX-CC-5	Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la inspección y pruebas finales.
ISO 9004	NMX-CC-6	Gestión de calidad y elementos de un sistema de calidad, directrices generales.
ISO 10011-1 ISO 10011-3	NMX-CC-7	Auditorías de calidad.
ISO 10011-2	NMX-CC-8	Calificación y certificación de auditores.
	NMX-CC-9	Criterios generales para los organismos de certificación de sistemas de calidad.
	NMX-CC-10	Criterios generales para los organismos de certificación de productos.
	NMX-CC-11	Criterios generales para los organismos de certificación de personal.
	NMX-CC-12	Criterios generales referentes a la declaración de conformidad de los proveedores.
	NMX-CC-13	Criterios generales para la operación de los laboratorios de pruebas.
	NMX-CC-14	Criterios generales para la evaluación de los laboratorios de pruebas.
	NMX-CC-15	Criterios generales relativos a los organismos de acreditamiento de laboratorios.
	NMX-CC-16	Criterios generales relativos a las unidades de verificación - entidades de inspección.
	NMX-Z-109	Términos generales y sus definiciones referentes a la normalización y actividades conexas.

## EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. A continuación se describen cada una de las etapas, el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir<sup>29</sup>:

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello	-Satisfacer al cliente -Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho -Crear un producto único
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad)	-Satisfacer una gran demanda de bienes. -Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	-Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	-Minimizar costos mediante la Calidad -Satisfacer al cliente -Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	-Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos	-Satisfacer las necesidades técnicas del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	-Satisfacer al cliente -Prevenir errores -Reducir costos -Ser competitivo
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	-Satisfacer tanto al cliente externo como interno -Ser altamente competitivo -Mejora Continua

<sup>29</sup> González, C. Conceptos generales de calidad total. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

La calidad es algo innato en el hombre. La *artesanía*, que precedió a la industria en la historia del trabajo, consideraba la calidad como algo que estaba incluida en el trabajo. El artesano configuraba su labor como algo integral, el lo hacía todo.

La *industrialización* produjo la separación entre la responsabilidad del trabajo y la responsabilidad de controlar la calidad de lo hecho. La racionalización del trabajo y la especialización de las tareas trajo la necesidad de que unos obreros distintos de los que hacían el trabajo lo controlaran para asegurar la calidad. Los ritmos de producción impuestos eran muy altos y la escasa preparación de los obreros no permitía garantizar que lo hecho estuviera bien.

Esta forma de entender el trabajo, separando la función de calidad hacia otras personas, es la base del control de calidad tal como tradicionalmente se ha entendido. Cela (1996) lo atribuye a tres factores fundamentales:

1. Desconfianza en el proceso y en el trabajador
2. Control de aceptación de todo lo producido
3. Corrección de lo defectuoso

El sistema, sin duda, tiene su lógica. Si partimos de la base de que no confiamos en lo que hace el hombre, es necesario verificar a posteriori si lo que ha hecho, lo ha hecho bien o mal y corregir, consecuentemente, lo no aceptable. Sin embargo, Cela (1996) critica ésta lógica, diciendo que es de corto alcance con defectos tales como:

- Admitir sin fundamento que el operario lo puede hacer mal y el verificador lo tiene que hacer bien.
- Se olvida lo desmotivante que resulta que alguien venga después a remendar el trabajo, sin que siquiera se entere el interesado de si su trabajo está bien o mal hecho.
- No se utiliza la inteligencia ni la creatividad del empleado.
- La corrección de un defecto resulta tanto más cara, y con mayores posibilidades de introducir otros defectos en la reparación, cuanto más avancemos en el proceso productivo.
- El sistema produce un enfrentamiento entre los objetivos de producción y los de calidad.
- Y, fundamentalmente, el trabajo se ha deshumanizado al separar de él lo que es más importante: la calidad del trabajo hecho. Como si un trabajo mal hecho pudiera considerarse un trabajo (Cela, 1996). Se ha llegado así al disparate de que algunas empresas ofrecen primas a la calidad. *¿Cómo es posible pagar por un trabajo mal hecho y añadir un plus si el trabajo está bien?*

Actualmente, sin embargo, se está volviendo a considerar al hombre como algo más que dos manos que ejecutan los trabajos físicos simplemente. Se está produciendo una evolución de la calidad como técnica, a la calidad como valor humano.

Con la aparición de las nuevas ideas de gestión total de la calidad (total quality management, TQM), se empieza a pensar que la calidad no es cosa solamente del producto físico, sino también de los servicios, incluidos los internos de las empresas. Se está volviendo a dar al trabajo un sentido humanístico que se perdió al pasar de la artesanía a la industrialización. Cualquier intento que se haga para mejorar la calidad fracasará si no consideramos al Hombre Total, con manos, pero también con cabeza y corazón.

*La Calidad Total*<sup>30</sup> es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de *Control de Calidad*, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción.

Posteriormente nace el *Aseguramiento de la Calidad*<sup>31</sup>, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como *Calidad Total*, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de *Mejora Continua* y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Participación del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

---

<sup>30</sup> Íbidem

<sup>31</sup> Íbidem

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la participación de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible)<sup>32</sup>.

### *SISTEMAS DE CALIDAD*

Ya se introdujo el concepto de Gestión de la Calidad Total (TQM). Aunque es el sistema más popular en cuanto a gestión de la calidad, existen otros<sup>33</sup> que también están encaminados a mejorar la calidad de los servicios o productos de la organización que los implemente.

*El Mantenimiento Productivo Total (TPM)*, destinado a lograr un nivel de cero averías, en los equipos y sistemas de los cuales hace uso la entidad.

*El Just in Time*, (Justo a Tiempo en español) implica hacer uso de los recursos en el momento requerido, reduciendo al máximo tanto los niveles de stocks como así también los tiempos involucrados en los ciclos operativos.

*Actividades de grupos pequeños*. Los cuales tienen lugar con las tareas desarrolladas fundamentalmente por los Círculos de Control de Calidad, y que tienen por objetivo incrementar la participación activa del personal en la solución, detección y prevención de problemas. Como se verá más adelante, los Círculos de calidad también son considerados como Herramienta para lograr la calidad.

*El Sistema de Sugerencias*, constituye una manera efectiva por la cual es personal expresa tanto sus conocimientos, experiencias y capacidades creativas a los efectos de mejorar tanto los procesos, como el diseño de los servicios.

*Despliegue de las Políticas*, se refiere a la forma por la cual la Dirección hace participe al resto de la estructura organizacional en la conformación de los planes operativos y el diseño de las políticas.

Por último, se incluyen los siguientes sistemas<sup>34</sup>:

---

<sup>32</sup> Íbidem

<sup>33</sup> Lefcovich, M. Deming y la revolución inconclusa. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/deming-calidad-teoria-sobre-la-calidad.htm>

<sup>34</sup> González, C. Conceptos generales de calidad total. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

*La Planificación Estratégica de la Calidad* es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costos.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.

*Equipos de mejora.* Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones.

*La Mejora de la Calidad (Mejora Continua)* es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora. Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. Más adelante se explicará ampliamente las características de el proceso de mejora continua.

## *Herramientas y Técnicas de la Calidad*

Las Herramientas y Técnicas de la Calidad son procedimientos o técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las empresas (líderes o no) a medir la calidad de sus servicios, así como también a planificar mejor sus procesos para llevar a cabo una mejora de su productividad y servicio al Cliente.

- *Estandarización*<sup>35</sup>. Consistente en la búsqueda de la mejor forma de realizar una tarea o proceso y su correspondiente documentación a los efectos de darle continuidad y permitir la mejora continua. Mediante el proceso denominado EREA (estandarizar-realizar-evaluar-actuar) se estandarizan los procesos y actividades, tratando de evitar los desvíos y desajustes en el desarrollo de las mismas. Lograda dicha estandarización prosigue el proceso denominado PREA (planificar-realizar-evaluar-actuar) por el cual los Círculos de Calidad y otros grupos técnicos, haciendo uso de distintas herramientas de gestión logran identificar todas aquellas actividades objetos de eliminación, mejora, combinación o alteración en su orden de desarrollo, a los efectos de mejorar los diferentes índices o ratios. En el proceso de Estandarización cobra fundamental importancia la aplicación del Control Estadístico de Procesos.
- *LAS 5 S*<sup>36</sup> implica realizar una labor destinada a mejorar tanto la disciplina de trabajo, como la autoestima del personal. La primera labor consiste en separar aquellos elementos y herramientas de trabajo necesarios, de aquellos que actualmente ya no lo son. El segundo paso es darle a cada elemento en uso un lugar y orden. En tercer lugar se procede a la limpieza de las oficinas, máquinas y muebles. El cuarto es la disciplina personal lo cual implica tanto el uniforme de trabajo, como los resguardos de la salud del personal. Y por último la sistematización que lleva continuamente a repetir los pasos anteriores de manera sistemática y permanente
- *El control estadístico de procesos (SPC)*<sup>37</sup> constituye una herramienta esencial para el seguimiento de las diversas fases de un proceso mediante el tratamiento estadístico de los datos recopilados, con el objeto de reducir la variabilidad y controlar y mejorar dicho proceso.

El SPC permite abordar y resolver los dos problemas clave que se presentan en la implantación de los procesos: la *mejora* y el *control* de la calidad obtenida. Para ello se hace uso de la herramienta basada en el

---

<sup>35</sup> Lefcovich, M. El Kaizen y las entidades financieras. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/kaizen-en-las-entidades-financieras.htm>

<sup>36</sup> *íbidem*

<sup>37</sup> *íbidem*

control estadístico de la variabilidad: los *gráficos de control*, que se describirán más adelante y que básicamente tratan de representar la variabilidad de las características de calidad dentro de los límites correspondientes; junto a esta herramienta se utilizarán conjuntamente el resto de las denominadas *siete herramientas básicas de la calidad* (Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Dispersión, Histograma, Diagrama de Pareto, SPC, Estratificación y Hoja de Recogida de Datos).

- *Benchmarking*<sup>38</sup>: El concepto de benchmarking proviene del término inglés benchmark, que se puede definir como “marca utilizada como referencia”, es decir, se fija un estándar sobre el que realizar la comparación. De esta forma el benchmarking constituye la comparación y aprendizaje respecto a las empresas líderes del sector y que se considerarán como ejemplo a seguir, alcanzar y superar.

Barbiero y col. (2005) presentan una síntesis de las 7 herramientas básicas para la calidad:

1. *Diagrama de Causa - Efecto*: también llamado de espina de pescado o Diagrama de Ishikawa, es una representación gráfica que muestra un conjunto de causas, en forma compacta, lógica y ordenada, que intervienen o producen un determinado efecto. En general un problema en el proceso no es el resultante de una única causa y mucho menos de aquella que se tiene más a mano. Para poder elaborarlo es necesario que todas las artes involucradas intercambien ideas y discutan sobre las posibles causas.
2. *Diagrama de Pareto*: se utiliza con el objeto de visualizar rápidamente qué factores en un determinado problema son los más importantes y a cuáles habrá que prestar mayor atención para darle solución. El diagrama se basa en el principio de *pocos vitales - muchos triviales*: en general son pocos los elementos que tienen gran influencia en comparación con la poca importancia que tienen la mayoría de ellos. La aplicación de este principio ayuda a conocer hacia adonde hay que dirigir los esfuerzos para obtener los mejores resultados.
3. *Diagrama de Dispersión*: permite visualizar la forma de la relación existente entre una característica de calidad y algún principal factor que la afecte.
4. *Histograma*: es una representación gráfica de la pauta de variabilidad de la variable que se estudia. Se utiliza para visualizar el comportamiento del proceso con respecto a ciertos límites y tolerancias, la distribución y la desviación de productos defectuosos, los valores medios y las desviaciones de distintos grupos con el objeto de compararlos, la diferencia con el valor objetivo.

---

<sup>38</sup> *Íbidem*

5. *Estratificación*: consiste en clasificar las observaciones de acuerdo con alguna característica en común, identificando el grado de influencia de determinados factores sobre el proceso.
6. *Hojas de verificación*: también llamadas planillas de inspección. Se utilizan para recopilar datos del proceso o para comprobar si se han efectuado determinados trabajos, de forma que su aprovechamiento sea sencillo y su análisis automático. Existen diversas planillas que sirven para controlar la distribución del proceso, el tipo de defecto, la ubicación de los defectos y las causas de los mismos.
7. *Gráficos*
  - Diagrama de afinidad: consiste en reunir opiniones diversas, en grupos o apartados afines con el fin de identificar mejor el problema en discusión, permitiendo aportar nuevas ideas para su solución.
  - Diagrama de árbol: útil para presentar en forma ordenada el conjunto de medidas con las que se alcanza un objetivo determinado.
  - Diagrama de flujo de proceso: es una representación gráfica de una secuencia de pasos de un proceso que permite identificar las principales fases y problemas.
  - Diagrama de flechas: útil para visualizar el tiempo en el que se deben llevar a cabo las diferentes tareas de un plan.
  - Diagrama de tallo y hoja: es una técnica del análisis exploratorio de datos que permite visualizar la distribución de una variable cuantitativa.
  - Diagrama de caja: a través de cinco medidas resumen, describe un conjunto de datos.
  - Corridas: útiles para evaluar el comportamiento del proceso a través del tiempo, medir la amplitud de la dispersión y observar la dirección y cambios.

Aparte de estas herramientas básicas, se utilizan con frecuencia:

- Técnicas de muestreo
- Estimación y prueba de hipótesis
- Análisis de regresión.
- Análisis de la capacidad de procesos
- Estudios de repetibilidad y de reproducibilidad de la medida
- Diseño de experimentos
- Metodología de superficie de respuesta
- Técnicas de investigación operativa
- Análisis multivariado
- Análisis de confiabilidad

Se pueden encontrar más de “7 herramientas básicas”, porque cada área de la organización merece un análisis más preciso sobre como mejorar su rendimiento<sup>39</sup>:

- *El AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos)* es una herramienta que permite identificar las variables significativas de un proceso o producto para poder establecer las acciones correctoras necesarias, con lo que se previenen los posibles fallos y se evita que lleguen al cliente productos defectuosos. Por tanto, la metodología AMFE está orientada a maximizar la satisfacción del cliente gracias a la eliminación -o minimización- de posibles problemas.

El AMFE, en lo que atañe el proceso de diseño de un producto, es de aplicación durante las fases de diseño conceptual, desarrollo y proceso de producción. En ellas se complementa con otras herramientas de calidad como pueden ser la QFD o el Benchmarking, entre otras.

- *Balanced Scorecard* Desarrollada por los profesores Kaplan y Norton en 1992, el Balanced Scorecard - BSC (Cuadro de Mando Integral) se caracteriza por medir los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa. Otra característica es que permite que exista comunicación entre los gerentes y los empleados de la empresa y ayuda a entender cómo y en qué medida estos últimos impactan en los resultados del negocio.

Con el BSC se reorienta el sistema gerencial y se enlaza la estrategia a corto y a largo plazo, vinculando cuatro procesos: Financiero, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados finales se traducen en logros financieros que suponen la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

- *Brainstorming* o Tormenta de Ideas es una técnica de trabajo en grupo con la que se pretende obtener el mayor número de ideas a cuestiones planteadas, aprovechando la capacidad creativa de las personas. Las ideas que surgen de estas reuniones deben ser estructuradas y analizadas a posteriori utilizando otras herramientas de mejora.
- *Los círculos de calidad* son un grupo reducido de personas que se reúnen voluntaria y periódicamente para detectar los errores que se producen en la empresa, analizarlos y buscar las soluciones apropiadas a los problemas que surgen en su área de trabajo. Favorecen que los

---

<sup>39</sup> Nieves, C. F. Herramientas y técnicas de la calidad. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/herramientas-estadisticas-de-control-de-calidad.htm>

trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos.

- *QFD (Quality Function Deployment - Despliegue Funcional de la Calidad)* es una metodología que permite identificar y trasladar la información obtenida del cliente y convertirla en requisito del producto. Las expectativas del cliente serán las que marquen todo el proceso creativo: se debe de traducir la "voz del cliente" al lenguaje técnico.

Esta metodología enlaza las tareas de las distintas áreas de la empresa implicadas en el ciclo productivo, exigiendo, por tanto, su participación. Las capacidades y conocimientos de cada una de ellas se coordinan para lograr la mejor interpretación de las exigencias del cliente y el producto.

- *Seis Sigma* Seis Sigma nació a mediados de los años 80 en EE.UU. como una iniciativa de la firma Motorola para hacer frente a la competencia de la industria japonesa. Se trata de una metodología que permite una reducción drástica de los defectos en el producto a través del seguimiento diario de todas las actividades de la empresa, que permite minimizar sus desperdicios e incrementar la satisfacción de los clientes. Básicamente consiste en un proceso de hacerse preguntas cuyas respuestas, tangibles y cuantificables, producirán al final unos resultados rentables. El objetivo del Seis Sigma es obtener la menor cantidad de defectos (3.4 partes por millón), esto es, casi es cero defectos. La media es el indicador que permite conocer el punto central del proceso de variación, que indica que en cero variación no se presenta alguna alteración del proceso.
- *La reingeniería de procesos*<sup>40</sup> es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente. Sigue un método estructurado consistente en:
  - Identificar los procesos clave de la empresa
  - Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario"
  - Definir los límites del proceso
  - Medir el funcionamiento del proceso
  - Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento

---

<sup>40</sup> González, C. Conceptos generales de calidad total. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

- *Análisis de costo-beneficio*<sup>41</sup>: Un análisis de costo-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costos. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en Proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada.

Cómo elaborar un análisis de costo-beneficio:

1. Estimar los costos de inversión
2. Estimar los costos operativos adicionales anuales
3. Estimar los ahorros de costos anuales
4. Clasificar el impacto de las alternativas estudiando qué problemas eliminan
5. Evaluar la satisfacción del cliente eliminando las alternativas que lo reduzcan
6. Calcular los costos operativos anuales netos
7. Calcular los costos anuales de inversión
8. Calcular los costos totales anuales (suma de los anteriores)
9. Revisar los datos y clasificar las alternativas según orden relativo de importancia

---

<sup>41</sup> Íbidem

La figura 1 muestra una compilación de las principales y más prácticas herramientas de la calidad<sup>42</sup>:

	Evaluar Impactos	Priorizar alternativas	Facilitar el análisis	Planificar una actuación	Normalizar una actividad	Clarificar una situación compleja	Obtener información	Analizar relación causa-efecto	Observar relaciones	Centrar en temas clave	Visualizar colección de datos
Lista de Chequeo					X		X				
Brainstorming							X				
Votación Múltiple		X				X					
Matrices	X	X	X						X	X	
Registro de Datos							X				
Encuestas							X				
Gráficos de Control			X								X
Flujogramas					X	X					
Gráfico de Pareto			X							X	X
Ishikawa						X		X			
Dispersión			X						X		X
Costo-Beneficio	X	X		X							
Campo de Fuerzas	X	X		X							
Plan de Acción				X							
Histograma			X								X
Diagrama de Flechas				X		X					
Diagrama de Afinidad						X				X	
Interrelación						X		X		X	
Gráficos Radar			X								X
Estratificación			X	X		X			X		

Figura 1

<sup>42</sup> Herramientas para la Mejora Continua. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com>

El siguiente cuadro (figura 2) muestra las principales técnicas de la calidad y su aplicación fundamental<sup>43</sup>.

<b>Identificación de la Técnica</b>	<b>Aplicación Fundamental</b>
<i>Despliegue de la Función Calidad (QFD)</i>	Análisis y despliegue de la Voz del Cliente o de la Plantilla
<i>Control Estadístico del Proceso (SPC)</i>	Supervisión del rendimiento de procesos prioritarios
<i>Análisis Modal de Fallos y Efectos (FMECA)</i>	Prevención de errores potenciales en el diseño o proceso
<i>Referencia (vs) mejores prácticas (Benchmarking)</i>	Aprendizaje por comparación con los líderes en el tema de estudio
<i>Análisis del Valor (AVA)</i>	Evaluar la percepción del mercado sobre cualidades de productos o servicios
<i>Gestión de Costos por Actividad (ABM)</i>	Facilitar la racionalización coherente de costos orientada a la función
<i>Rediseño de Procesos (Reingeniería)</i>	Identificar formatos innovadores de actuación

Figura 2

Todas estas técnicas se han desarrollado en países avanzados que cuentan, por lo general, con organizaciones más adelantadas tecnológicamente, y que operan en mercados más exigentes y sofisticados. Los valores culturales en estos países son distintos a los valores de los países de América Latina; por lo tanto, surge la necesidad de desarrollar una metodología apropiada para esta región. Dicha metodología debe tener como meta la introducción de una práctica gerencial sistemática e integral desarrollada a la medida de las empresas latinoamericanas, que se adapte bien a valores culturales de los pueblos y que lleve éstos a los niveles de éxito que gozan las empresas de clase mundial, en un mundo empresarial sin fronteras<sup>44</sup>.

De acuerdo con De Domingo (1997), en el camino de la mejora continua se considera que un método adecuado para la identificación y resolución del problema, es trazar pautas u objetivos que ayuden a identificar procesos y situaciones objeto de mejora y buscar las soluciones.

<sup>43</sup> Íbidem

<sup>44</sup> Manual de gestión de la calidad total. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.science.oas.org/OEA\\_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm](http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm)

Según Hellriegel (2002) los gerentes que están en contacto directo con los empleados, suelen ser las influencias más importantes en términos de niveles de motivación de los mismos, ayudándolos no solo a sentirse bien, sino a ser más productivos. Para que los empleados mejoren su productividad debemos asegurarnos de que tengan objetivos claros, desafiantes y de que se sientan bien con la idea de lograrlos.

Básicamente, la fuerza de mejora es la gente, pues se puede definir a la mejora continua como un sistema de trabajo para el desarrollo de pequeños cambios positivos por el personal de toda la empresa –ya sea en grupo o en forma individual–, cuyo compromiso y esfuerzo es continuo y permanente. El desarrollo se logra mediante la capacitación constante, debe haber disposición para trabajar, encontrar el verdadero conocimiento y actualizarlo; este concepto está enfocado a la actualización del conocimiento.

## MEJORA CONTINUA

Las empresas con calidad total parten de una cultura basada en un proceso de mejora continua. Se trata de un proceso abierto con la convicción de que se pueden hacer mejor las cosas; esta dinámica es imparable, puesto que los cambios introducidos generan repercusiones que refuerzan este proceso orgánico de cambio. (Vicente 1990).

En las plantas japonesas, es frecuente ver listas de proyectos de mejora de calidad que están siendo desarrollados en esa área de trabajo (una especie de contador de proyectos) (Vicente 1990). Asimismo, en algunas de ellas, suelen estar explicados todos los proyectos que se están llevando a cabo y los que se han concluido recientemente. La reacción de los visitantes occidentales ante esto suele ser una mezcla de admiración y escepticismo -escepticismo causado porque se entiende que un “marcador” de número de proyectos realizados no se puede considerar como una medida válida del grado de mejora de la calidad- Si bien esto es así, hasta cierto punto tiene una importancia menor. Lo verdaderamente importante es mantener una *continua* sucesión de proyectos de mejora de la calidad en cada área de trabajo. Hellriegel (2002) coincide con este punto diciendo que la mejora continua supone una sucesión de decisiones de adaptación tomadas de una organización que dan por resultado, año con año, una gran cantidad de pequeñas mejoras.

Se busca que el hábito de mejora se implemente en toda la empresa, aunque esto no significa que exista una preocupación real por entender las mejoras de la calidad. Normalmente las compañías japonesas tienen un comité que revisa todos los proyectos de calidad y que selecciona los mejores, asignándolos a equipos de trabajo que deberán desarrollarlos en el futuro.

Chang (1996) menciona que para aplicar la filosofía y técnicas específicas de un proceso de mejora continua solo requiere de dos cosas:

- El deseo de mejorar sus actuales procesos personales o de negocios y obtener resultados más exitosos
- La disposición a tomar las medidas necesarias para lograr sus objetivos de mejoramiento

No obstante, no hay que dejarse engañar por el hecho de que solo por que en el pasado el proceso ha funcionado, no es necesario mejorarlo. Las necesidades y exigencias cambian constantemente y de igual modo deben cambiar los métodos para hacerles frente. El proceso de mejoramiento continuo no es una inversión por única vez. Si la meta es lograr la satisfacción total del cliente, tanto interna como externamente, este proceso debe convertirse en un asunto de todos los días, un modo de vida.

El proceso de mejora continua es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes. Al utilizarlo, automáticamente se hecha una mirada detallada a los procesos y descubre maneras de mejorarlos. El resultado final es un medio más rápido, mejor, más eficiente y efectivo para producir un servicio o un producto.

El concepto de “mejora” supone el paso de un nivel inferior a un nivel superior de calidad. Este nivel superior se alcanza aplicando el concepto de progreso a los problemas de calidad.

La filosofía de mejoramiento continuo, supone que nuestra forma de vida en el ambiente de trabajo, social y familiar, merece ser mejorada en forma constante, ya que en cualquier momento y lugar que se hagan mejoras en los estándares de desempeño, éstas a la larga conducirán a mejoras en la calidad y en la productividad.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya solución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo.

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad. Mediante una innovación, un avance tecnológico, incremento del capital humano o financiero, etc., o mediante la mejora de todo el proceso productivo. A la hora de mejorar, es mejor centrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos.

La innovación, los avances tecnológicos, tienen una duración de corto plazo con cambios dramáticos; promueve grandes mejoras; requiere de un esfuerzo esporádico y no ascendente; los cambios son radicales; el nivel de compromiso

se centra en algunas personas seleccionadas; tiene un enfoque de esfuerzos individuales; exige una gran inversión, y está orientada a la tecnología. En cambio, la mejora continua tiene una duración de largo plazo y sin cambios dramáticos; genera efectos de pequeñas mejoras; requiere de un esfuerzo continuo y ascendente; los cambios que provoca son sencillos y constantes; exige el compromiso de todos; tiene un enfoque en el que existen esfuerzos individuales y de grupo; sus principales requisitos son disponibilidad, inteligencia y creatividad, y está dirigida a las personas<sup>45</sup>.

Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un costo razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente. Hablar del Mejoramiento Continuo es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas<sup>46</sup>.

#### *Beneficios de la Mejora Continua.*

La mejora continua de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de toda organización<sup>47</sup>.

- La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización
- Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades

Aplicar el principio de la mejora continua, habitualmente conduce a<sup>48</sup>:

- El empleo de toda una organización consistente, utilizando la mejora continua mejora el rendimiento de la organización
- Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua
- Hace de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización
- Establecer metas de guía, y medidas para continuar con la mejora continua

---

<sup>45</sup> Muñiz, A. La mejora continua. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave\\_id=82\\_12](http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave_id=82_12)

<sup>46</sup> *Ibidem*

<sup>47</sup> El proceso de Mejora Continua. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.grupoi.com.mx/LibroCalidadTotal/mejora\\_continua.htm](http://www.grupoi.com.mx/LibroCalidadTotal/mejora_continua.htm)

<sup>48</sup> *Ibidem*

## *Kaizen*

El término de mejoramiento continuo es extraído del contexto japonés, llamado Kaizen<sup>49</sup>. Establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida, una forma de vida por el bien de todos, esta filosofía sirve para cualquier clase y nivel de empresa, mientras haya búsqueda de objetivos, tanto de calidad y productividad para lograr el éxito esperado.

**KAI = CAMBIO**

**ZEN = BUENO (para mejorar).**

KAIZEN entonces es una cultura y una filosofía de Mejora Continua. En un sentido común, es disminuir el costo aprovechando la mejora continua.

Para complementar, GEMBA significa “lugar real”, el lugar en donde ocurren las cosas, el lugar donde se agrega valor. En la industria, por ejemplo, las actividades que agregan valor (desarrollo, producción, venta) para satisfacer al cliente suceden en GEMBA<sup>50</sup>.

El término “mejoramiento” como se usa en el contexto occidental con mucha frecuencia: significa mejoramiento en equipo, excluyendo así los elementos humanos. Por contraste Kaizen es genérico y puede aplicarse a la mayoría de los aspectos de las actividades de todos.

Otro aspecto importante de Kaizen ha sido su énfasis en el proceso y un sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de la gente orientada al proceso para el mejoramiento. Esto está en agudo contraste con las prácticas administrativas occidentales de revisar estrictamente el desempeño de las personas sobre la base de los resultados y no recompensar el esfuerzo hecho<sup>51</sup>.

La estrategia de Kaizen es hacer un esfuerzo sin límite para el mejoramiento en los estándares existentes, los cuales se deben superar con estándares mejores.

Kaizen se descompone en tres segmentos, dependiendo de su complejidad<sup>52</sup>:

- *Kaizen orientado a la administración.* En el enfoque de Kaizen orientado a la administración, el gerente debe dedicarse a mejorar su propio puesto. La

---

<sup>49</sup> Nieves, F. La filosofía Kaizen. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/la-filosofia-kaizen.htm>

<sup>50</sup> Íbidem

<sup>51</sup> Íbidem

<sup>52</sup> Ruiz, V. M. y Díaz, C. A. Mejora continua y productividad. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

administración japonesa por lo general cree que un gerente debe dedicar cuando menos el 50% de su tiempo al mejoramiento.

- *Kaizen orientado al grupo.* Está representado por los círculos de control de calidad, y otras actividades de grupos pequeños que utilizan herramientas estadísticas para dar solución a los problemas. Este método requiere que los miembros del equipo no sólo identifiquen las áreas problema, sino que también identifiquen las causas, las analicen y ensayen nuevas medidas preventivas y además establezcan nuevos estándares y/o procedimientos.
- *Kaizen orientado al individuo.* Se manifiesta en forma de sugerencias, que aportan posibilidades casi infinitas de mejoramiento. El punto de partida de Kaizen orientado al individuo es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. La administración debe implantar un plan bien diseñado que asegure que el sistema de sugerencias sea dinámico.

Con esta filosofía podemos eliminar o al menos reducir los tres problemas básicos de las áreas de trabajo (conocidos como las 3M)<sup>53</sup>; éstos son MUDA (desperdicio), MURI (Restricciones , irracionalidad) y MURA (inconsistencia).

Lo primero que se debe hacer es tratar de eliminar lo que está causando conflictos, si no se puede, entonces se debe intentar reducirlo, y si no se logra, hay que procurar cambiarlo para mejorar. Estas acciones<sup>54</sup> se realizan directamente sobre:

- Personas
- Técnicas
- Métodos
- Tiempo
- Recursos : Instrumentos y Herramientas
- Materiales
- Volumen de Producción
- Inventarios
- Lugares
- Formas de pensar

Lograr la reducción de los costos, incrementar la calidad y mejorar los tiempos de respuesta (CQD) se ha constituido en el objetivo primordial del Kaizen aplicado al GEMBA (el sitio donde tienen lugar las actividades de la empresa)<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Muñiz, A. La mejora continua. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave\\_id=82\\_12](http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave_id=82_12)

<sup>54</sup> Nieves, F. La filosofía Kaizen. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/la-filosofia-kaizen.htm>

<sup>55</sup> Lefcovich, M. El Kaizen y las entidades financieras. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/kaizen-en-las-entidades-financieras.htm>

### *Definición de mejora de la calidad*

La norma UNE\_EN ISO define la mejora de la calidad como las acciones que se toman en una organización, para aumentar la eficacia y el rendimiento de las actividades y los procesos con el fin de aportar ventajas añadidas tanto a la organización como a los clientes (de Domingo, 1997).

Los procesos de mejora continua también suelen definirse como: una combinación de tareas, orientaciones y actuaciones necesarias, para poder incluir los conceptos y el uso de la mejora continua de la calidad, en el desarrollo de la actividad directiva (de Domingo, 1997).

Se puede definir a la mejora continua como un sistema de trabajo para el desarrollo de pequeños cambios positivos por el personal de toda la empresa – ya sea en grupo o en forma individual–, cuyo compromiso y esfuerzo es continuo y permanente.<sup>56</sup>

Lefcovich<sup>57</sup> explica que la mejora continua comprende un filosofía, una estrategia y una metodología destinada a mejorar de manera continua y sistemática los niveles de calidad, de satisfacción del cliente, la reducción de costos y el incremento de la productividad, todo ello persiguiendo un objetivo fundamental que es el incremento en el valor agregado en las actividades de la empresa.

### *EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA*

La calidad está asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las máquinas son operadas y la forma en que se trata con sistemas y procedimientos. Incluye todos los aspectos del comportamiento humano. Esta es la razón de que sea más útil hablar acerca de mejoramiento continuo -Kaizen en Japón- que respecto a calidad o productividad.

El proceso de mejoramiento continuo es una tarea humana y para que funcione necesita que todas las personas que intervienen desempeñen la parte que les corresponde de la mejor manera posible.

---

<sup>56</sup> Muñiz, A. La mejora continua. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave\\_id=82\\_12](http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave_id=82_12)

<sup>57</sup> Lefcovich, M. El Kaizen y las entidades financieras. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/kaizen-en-las-entidades-financieras.htm>

El proceso de mejoramiento continuo no funciona con el esfuerzo de una sola persona (llámese ésta administrador, gerente, dueño, etc.) es necesario que todo el grupo se involucre directamente, que todo el grupo esté convencido de los beneficios que aporta el proceso de mejoramiento continuo. El problema es cómo convencer a todos sobre esto; para convencer a la gente se necesita ser un verdadero líder, cualquier proyecto de mejora implica cambios y casi siempre los cambios generan resistencia, entonces es muy probable que la participación del grupo no surja espontáneamente sino que será preciso propiciarla.

Para que las mejoras sean efectivas y obtengan los objetivos previstos, se ejecutarán sistemáticamente, mediante procedimientos formalmente establecidos, en los que se recogerán consultas, análisis de todo tipo y propuestas de actuación; una mejora se considera consolidada cuando es posible mantener en condiciones normales la actividad, proceso o sistema mejorado en la situación controlada, durante un período largo de tiempo.

Para la resolución de los problemas que afectan a la calidad y proponer mejoras de la misma, es conveniente lograr la implicación de las personas mediante la formación de grupos de trabajo, con el fin de que, seleccionando y utilizando las herramientas y técnicas adecuadas, sean capaces de: analizar dichos problemas, las causas originales o más importantes, proponer las soluciones más apropiadas (acciones correctivas y/o preventivas de mejora), encaminadas a mejorar continuamente la calidad de los productos o de los servicios, así como analizar los resultados de las acciones o medidas tomadas.

El proceso de Mejora continua, en general, comprende 4 fases<sup>58</sup>:

1. En un primer momento, se desarrolla una *definición del problema exacto* que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso si, la misión debe ser *específica, medible y observable*.
2. A continuación se pasa a *diagnosticar la causa raíz*, un proceso estructurado en el que el equipo analiza los síntomas e identifica la amplitud y composición del problema, formula teorías (declaraciones no probadas de cual puede ser la causa del problema) y las ensaya hasta establecer una o más causas raíz. El siguiente paso implica la solución de la causa raíz una vez que esta se conoce. El diseño de la solución final incluye también el diseño de los sistemas de control y de retroalimentación utilizados para asegurar que la solución es efectiva.

---

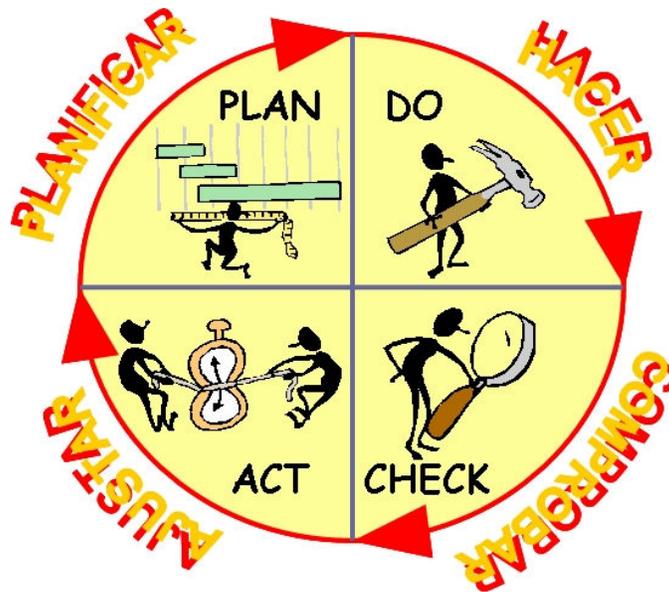
<sup>58</sup> El proceso de Mejora Continua. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.grupoi.com.mx/LibroCalidadTotal/mejora\\_continua.htm](http://www.grupoi.com.mx/LibroCalidadTotal/mejora_continua.htm)

3. La solución de un problema de Calidad posee aspectos técnicos que van a producir *cambios en la cultura organizacional*. Dichos cambios culturales pueden hacer que las personas se resistan a toda modificación propuesta, naciendo el denominado Factor de Resistencia al Cambio, uno de los mayores problemas en la Gestión de Calidad Total.
4. Finalmente, se lleva a cabo el *mantenimiento de los resultados* a través del seguimiento por un responsable del funcionamiento de la solución en el tiempo, evitando que la inercia organizativa nos haga volver a la situación anterior.

El proceso puede resumirse en el ciclo de mejoramiento:

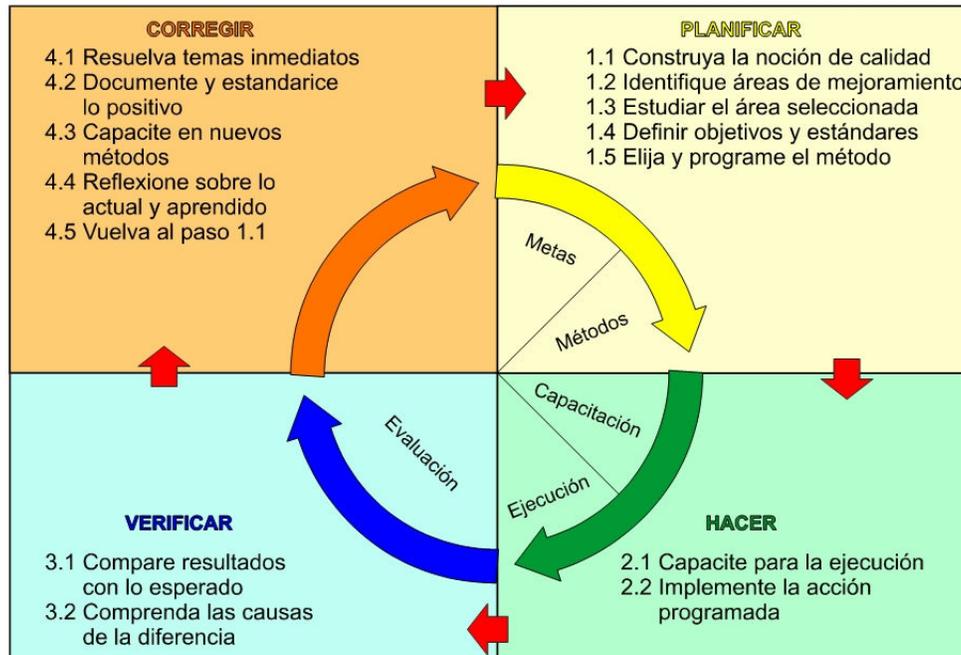
El ciclo PHVA (PDCA en inglés)<sup>59</sup>

1. Planificar. Determinar las metas y los métodos para alcanzar esas metas
2. Hacer. Educar a los empleados y poner en práctica el cambio
3. Verificar/Comprobar. Verificar si se han alcanzado las metas
4. Ajustar/Corregir. Empezar la acción apropiada para institucionalizar el cambio



<sup>59</sup> Íbidem

De manera general, los pasos a seguir en el ciclo de mejoramiento son:



La literatura sobre Mejora Continua deja en claro dos cosas, que son las que se tomaron como punto de partida para la presente investigación. La primera es que el aspecto primordial y determinante de esta filosofía es la persona. Cada individuo aporta una particular acción que, sumada a las acciones de todos los demás individuos involucrados en el proceso logran mejorar continuamente.

La segunda tiene que ver con la excelencia que ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto, que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio. La creatividad es lo que delimitará el tipo de estrategia, filosofía, proceso, metodología etc., que llevará a alcanzar dicha excelencia.

Hasta este momento se han revisado los aspectos más relevantes de la Calidad y la Mejora Continua, desde lo más básico como sus antecedentes, pasando por las definiciones y sus sistemas hasta las técnicas más reconocidas para lograrlas.

En el siguiente capítulo se abordará lo más destacable del debatido tema de Competencia Laboral.

## COMPETENCIAS LABORALES

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 al interno de las mismas, existiendo la tendencia al 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 de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Es en los años ochenta cuando en el contexto empresarial emerge el concepto de competencia laboral como un intento para impulsar la formación y educación a través de una dirección que lograra un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general, al permitir obtener información de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee un individuo, adecuados para desempeñarse con éxito en un puesto determinado<sup>1</sup>.

El enfoque de Competencia Laboral surge como respuesta a la necesidad de mejorar continuamente la calidad y la pertinencia de la educación y formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y la sociedad para elevar así el nivel de competitividad de las empresas.

Se tiene claro que la capacitación debe ser un proceso permanente, a lo largo de la vida, que no sólo otorgara apoyos para transitar de la escuela al centro de trabajo y de éste al sistema de formación, sino que abrirá posibilidades para aquellos que requieren de un reconocimiento a los aprendizajes adquiridos a través de la experiencia. Es importante recordar que muchos trabajadores, ante la imposibilidad de acreditar lo que saben, se ven obligados a aceptar empleos por debajo de sus aptitudes, con una remuneración que no corresponde a su capacidad productiva. De igual manera, aquellos que han adquirido conocimientos y habilidades en ambientes no escolarizados, al no poder demostrar equivalencias con la formación formal, enfrentan un impedimento para acceder a una oferta educativa que tenga sentido para ellos, y que les permita construir sobre los cimientos con que ya cuentan<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Valle L. I. Sobre Competencias Laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

<sup>2</sup> Antecedentes. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.competencias.sep.gob.mx/sinoedb/?MIval=Proforhcom\\_antecedentes.html](http://www.competencias.sep.gob.mx/sinoedb/?MIval=Proforhcom_antecedentes.html)

Por último, es importante recordar que no se debe dar por supuesto que desarrollar las competencias o aptitudes mejorará el desempeño Fletcher (2001) pues es una base ilógica e incorrecta sobre la cual trabajar. La sola producción de las competencias no mejorará el desempeño. La producción de competencias proporcionara... ¡competencias! La forma de utilizar estas competencias es un factor fundamental en la mejora de desempeño de negocios.

### PRINCIPALES ENFOQUES

Las diferentes experiencias en materia de competencias, están arraigadas en muchos casos a la cultura educativa de cada país. De este modo se han conformado tres modelos básicos de formación por competencias (Vargas, 2004):

- Modelo Conductista: Aplicado en los Estados Unidos. Se basa en el estudio del desempeño para establecer los factores que permiten a un trabajador un desempeño superior. Indaga por las características del individuo que conducen a tal desempeño.
- Modelo Funcionalista: Aplicado en Gran Bretaña, busca detectar los elementos esenciales que contribuyen significativamente al logro del resultado deseado. Se pregunta cuales son las funciones esenciales en las que el trabajador debe comprobar su capacidad de desempeño.
- Modelo Constructivista: Utilizado en Australia y Francia. Parte de la idea de resolver las disfuncionalidades y problemas que hay en la organización a fin de lograr los objetivos. Las disfunciones se resuelven a partir de la capacitación y la organización de la producción. Intenta resolver la pregunta: ¿Que desempeño debe mostrar el trabajador para resolver las disfunciones de la organización?

Vargas (2004) considera que son dos los principales enfoques de competencias laborales:

*Enfoque Anglosajón.* Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Este enfoque considera que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales).

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

*Enfoque Francés.* Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

#### *NORMALIZACION Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL*

Asegurar la permanencia del trabajador en el empleo, vincular la educación con las necesidades reales de producción de las empresas y una infraestructura administrativa adecuada han sido causas para que distintos países adopten un modelo e competencia laboral, adecuado a su particular estructura social y económica. Ejemplo de esto son Reino Unido y Australia (Vargas, 2004).

*Las Cualificaciones Profesionales Nacionales en el Reino Unido:* Las mejoras introducidas al modelo educativo inglés, desde los primeros años de la década de los ochenta, que fueron cristalizadas en reformas educativas hacia mediados de dicha década, tienden a los siguientes objetivos:

- Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.

- Contar con una mano de obra más flexible.
- Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles.
- Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.
- Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

Es así como el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) fue creado en 1986 para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte. La creación del NCVQ surgió a raíz de una revisión de las Titulaciones Profesionales que sacó a la luz la necesidad de poner en práctica una serie de acciones urgentes para conseguir:

- una mano de obra nacional que incluyese mayor cantidad de personal más cualificado;
- titulaciones basadas directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo;
- un marco nacional de titulaciones simplificado y racionalizado;
- mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación;
- poner fin a la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales

Actualmente disponen de tres vías para obtener una titulación<sup>3</sup>. Además de las titulaciones educativas tradicionales ofrecidas en colegios e institutos, existen las NVQ y las GNVQ.

Las titulaciones vocacionales nacionales (National Vocational Qualifications - NVQ-) establecen los niveles estándar de rendimiento para las diferentes profesiones específicas. Dado que están basadas en la observación sobre lo que ocurre realmente en el trabajo, las NVQ están diseñadas para proporcionar un acceso abierto a la evaluación y para facilitar al personal e laprendizaje a lo largo de la vida laboral.

Las Titulaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications -GNVQ-) otorgan una titulación según la base de conocimientos y capacidades profesionalmente relevantes, adquiridas durante la preparación para el ingreso en el mercado laboral, o para la progresión hacia una educación superior. Las GNVQ están principalmente concebidas para ser

---

<sup>3</sup> Vargas, Z. F. La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for\\_comp/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_comp/index.htm)

obtenidas a través de programas de educación profesional inicial, en colegios o escuelas superiores.

En los años 2000 y 2002 se hicieron algunas transformaciones al sistema, entre ellas la creación de los Consejos Sectoriales de Habilidades con el fin de reducir el déficit de competencias existente y anticipar su futura evolución manteniendo informados a trabajadores y empresas; los Consejos se orientaron a mejorar la productividad sectorial facilitando mejoras en la oferta de formación y en los estándares ocupacionales.

*Autoridad nacional de formación de Australia:* Vargas (2004) sitúa los primeros antecedentes en un documento del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU), que se pronunció en 1987 a favor de la reforma al sistema de certificación de ese país y, adicionalmente, solicitó llevar a cabo un mayor esfuerzo de capacitación en las empresas.

Siguieron luego varios documentos gubernamentales: *Habilidades para Australia* (1987), la primera declaración oficial de la política gubernamental sobre la formación de destrezas laborales y su papel en el cambio estructural del mercado de trabajo australiano; *Capacitación industrial: la necesidad de un cambio* (1988), delató que la capacitación estaba desequilibrada a nivel empresarial y que el ambiente en el lugar de trabajo, en general, desalentaba la capacitación; en el documento *Mejora del Sistema de Capacitación Australiano* (1989), el gobierno estableció su deseo de alentar la formación basada en la competencia como parte de un conjunto de reformas más amplias para mejorarla cantidad y calidad de la capacitación.

Fue organizada en 1990 una misión gubernamental que conoció e investigó diversas experiencias de capacitación en el extranjero y declaró en su informe (COSTAC) que un enfoque de competencia para la educación y capacitación, basado en las normas dictadas por las empresas, ayudaría a abordar muchos de los problemas de la formación profesional. Posteriormente se publicaron los lineamientos para la implantación del sistema.

#### *PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y LA CAPACITACIÓN (PMETYC)*

En el contexto nacional, para hacer frente a los retos de los mercados globales, el acelerado avance tecnológico de la producción, los nuevos esquemas de gestión del trabajo y los cambios que estos desafíos producen en los servicios de capacitación para el trabajo y de educación tecnológica, el Gobierno Federal instituyó el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Antecedentes. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.competencias.sep.gob.mx/sinoedb/?MIval=Proforhcom\\_antecedentes.html](http://www.competencias.sep.gob.mx/sinoedb/?MIval=Proforhcom_antecedentes.html)

Los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral representan el marco para operar un Régimen de Certificación aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, y gracias al cual sea posible certificar conocimientos, habilidades y destrezas (Artículo 45 de la Ley General de Educación<sup>5</sup>) independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos.

El Sistema Normalizado de Competencia Laboral tiene como propósito fundamental promover la construcción de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), instrumentos que definen la competencia laboral en términos del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño de una función productiva, a partir de las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo.

Para asegurar su relevancia, las NTCL se construyen, de manera conjunta, por empleadores y trabajadores de las distintas ramas de la actividad económica nacional.

El origen del Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias (PROFORHCOM), se fundamenta en la existencia del Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), que fue financiado en una primera etapa (1995-2003), con crédito externo del Banco Mundial<sup>6</sup>.

Con la publicación del acuerdo intersecretarial en el Diario Oficial de la Federación, el 2 de agosto de 1995, el PMETyC surgió como un instrumento de política educativa, dando cumplimiento también al artículo 45 de la Ley General de Educación.

El acuerdo intersecretarial se dio entre la Secretarías de Educación Pública (SEP) y del Trabajo y Previsión Social (STPS), y se crearon los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral (SNCCL), mediante los cuales se establecieron los lineamientos para la elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), como referentes para la formación y la capacitación, el diseño curricular y los planes y programas de estudio basados en competencias, así como las reglas y mecanismos para la operación de las funciones de evaluación y certificación de dichas competencias. La responsabilidad de la SEP sería determinar, junto con las demás autoridades federales competentes, los lineamientos generales, aplicables en toda la República para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como de los procedimientos de evaluación correspondientes.

---

<sup>5</sup> Íbidem

<sup>6</sup> Íbidem

Su arranque estuvo inscrito en un proceso de cambio en el modelo económico, que se inició en México a mediados de los años ochenta y que se caracterizó por dejar atrás una economía cerrada a la competencia –externa e interna- y con una fuerte presencia estatal. Las autoridades consideraron que un proyecto como el PMETyC generaría las condiciones para responder a las presiones y cambios de un mercado cada vez más competitivo, como también, a los importantes desafíos del tejido productivo mexicano, de los mercados laborales y del sistema de educación técnica y capacitación, en un entorno globalizado.

Para tales fines, las instituciones educativas federales del nivel medio superior, participaron activamente en la transformación de planes y programas de estudio con base en el modelo de educación basado en competencias, además de haberse integrado el Consejo de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), su propósito principal era desarrollar el SNCCL y promover la certificación de competencias entre los trabajadores, empresarios y público en general.

El financiamiento del PMETyC concluyó en junio del 2003 y ante la necesidad de continuarlo, el gobierno mexicano mediante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Nacional Financiera S.N.C y la UCAP en representación de la SEP, establecieron negociaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para una segunda etapa.

La experiencia obtenida del PMETyC agilizó las negociaciones con el BID, estableciéndose en un corto plazo las condiciones que determinan la utilización de los recursos del financiamiento por 50.4 millones de dólares. De esta manera, se inició la preparación del Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias (PROFORHCOM), en su Fase I (2005-2007)<sup>7</sup>.

El PMETyC, es una respuesta de los trabajadores, empresarios y gobierno para ampliar las posibilidades de incorporación, desarrollo y permanencia de los individuos en el empleo, y para mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y de la economía nacional en su conjunto.

El objetivo fundamental de PMETyC (Fraustruo, 2000) es impulsar un proceso de cambio capaz de convertir la formación de los recursos humanos en el eje central del progreso personal y profesional de los trabajadores, así como del aumento de la productividad y la competitividad de las empresas mexicanas. El PMETyC propone que los sectores productivos (trabajadores y empresarios) definan normas que expresen los requerimientos necesarios para el correcto desempeño de funciones productivas. Estas normas permitirán evaluar el nivel de competencia, independientemente de la forma en que la hubieren adquirido.

Fraustruo, (2000) menciona que la instancia encargada de promover y consolidar estas acciones es el Consejo de Normalización y de Certificación de

---

<sup>7</sup> Ibidem

Competencia Laboral (CONOCER), cuyo propósito es planear, operar, fomentar y actualizar los sistemas de normalizado y de certificación de competencia laboral que forman parte del PMETyC.

### *CONOCER*

El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, CONOCER, está encargado de difundir y fomentar la cultura de la competencia laboral certificada en México, promoviendo la normalización y la certificación de competencias para que los trabajadores y las personas en general, puedan demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante su vida laboral<sup>8</sup>.

Ibarra (2006) ubica los inicios de CONOCER el 2 de agosto de 1995, cuando se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo Intersecretarial mediante el cual se establecen los lineamientos generales para la definición de normas técnicas de competencia laboral que comprendan conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación. En el punto octavo de dicho Acuerdo se previó la constitución de un Fideicomiso, a través del cual se financiarían y apoyarían los trabajos, diagnósticos y estudios para la integración de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral

El 29 de abril del 2005 se crea el Fideicomiso Público Paraestatal denominado Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), mediante contrato de Fideicomiso celebrado entre el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en su carácter de Fideicomitente Único de la Administración Pública Federal Centralizada y Nacional Financiera, SNC, en su carácter de Fiduciaria, con la participación de la Secretaría de Educación Pública (Ibarra, 2006).

CONOCER tiene como finalidad el autodesarrollo continuo de las personas mediante la promoción de la competencia laboral certificada. El modelo utilizado por CONOCER de competencia laboral certificada permite<sup>9</sup>:

- Reconocer la experiencia laboral de las personas a través de un reconocimiento con validez oficial que certifica que la persona está calificada para desempeñar una función productiva.
- Abrir posibilidades de capacitación continua a lo largo de la vida productiva de las personas a fin de que no se vean desplazadas por el avance tecnológico y la falta de capacitación.

---

<sup>8</sup> CONOCER (2007, Abril). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_Conocer](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Conocer)

<sup>9</sup> Íbidem

- Mantener un estado constante de actualización entre los contenidos de la capacitación y los requerimientos del mercado de trabajo.

*Está Integrado por:*

- 6 Representantes del Sector Empresarial
- 6 Representantes del Sector Social (5 del obrero y 1 del agropecuario)
- Los titulares de las 6 Secretarías de Estado

*Sus Objetivos Centrales son:*<sup>10</sup>

- Establecer los mecanismos de acreditación de organismos de tercera parte para realizar la Certificación de Competencia Laboral y, por su conducto, ofrecer servicios de Aseguramiento de la Calidad y de Certificación de Competencia Laboral.
- Establecer mecanismos de acreditación de las empresas e instituciones educativas interesadas en la certificación de sus trabajadores y capacitandos como Centros de Evaluación, y de las personas físicas como Evaluadores independientes.
- Definir los procedimientos de evaluación mediante los cuales se determine si un individuo posee la competencia definida en la NTCL; dichos procedimientos serán desarrollados por las entidades de evaluación.
- Establecer los principios que normen la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia.

El CONOCER inicia sus operaciones después de diversas gestiones realizadas durante los años 2004 y 2005, con el propósito de consolidar el Modelo de Competencia Laboral en el país, particularmente en las empresas y organizaciones de los sectores productivos e Instituciones públicas, sociales y privadas.<sup>11</sup>

El CONOCER hoy, es un Fideicomiso Público Paraestatal denominado Consejo Nacional de Normalización Y Certificación de Competencias Laborales con la encomienda de proyectar, organizar y promover en todo el país, de acuerdo con las disposiciones aplicables, el desarrollo de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral y establecer un régimen de certificación de la competencia laboral aplicable en toda la República Mexicana.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Antecedentes. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.competencias.sep.gob.mx/sinoedb/?MIval=Proforhcom\\_antecedentes.html](http://www.competencias.sep.gob.mx/sinoedb/?MIval=Proforhcom_antecedentes.html)

<sup>11</sup> CONOCER (2007, Abril). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_Conocer](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Conocer)

<sup>12</sup> Íbidem

La importancia de las tareas que emprende este nuevo CONOCER, en el marco de la globalización de los mercados y de economías más competitivas, están vinculadas a la necesidad de fortalecer la competitividad de las empresas y de las organizaciones, a través de la gestión de sus recursos humanos basada en las competencias laborales de sus trabajadores.

### *Comités de Normalización*<sup>13</sup>

Un Comité de Normalización es un organismo representativo de los trabajadores y empresarios de un área ocupacional determinada o de una rama de actividad económica, reconocido por el CONOCER para definir y presentar propuestas de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) de carácter nacional.

*Los objetivos de los comités de normalización son:*

- Determinar con precisión las funciones productivas del área ocupacional a normalizar y orientar la evaluación, certificación y desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, así como brindar información a las instituciones educativas para que adecuen su oferta de formación y capacitación a la demanda.
- Desarrollar, formular y proponer proyectos de NTCL de carácter nacional, de acuerdo a la metodología definida en las Reglas Generales y Específicas de los Sistemas *Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral*.
- Apoyar la adopción y difusión de NTCL en los ámbitos educativo y productivo.

Un comité de Normalización se integra por representantes de los trabajadores, de los empresarios y del sector educativo de una misma rama productiva o área de competencia. Para su funcionamiento, cuenta con una Junta Directiva, de carácter permanente, y uno o varios Grupos Técnicos, que varían de acuerdo con las funciones a normalizar.

### *Normas Técnicas de Competencia Laboral*<sup>14</sup>

Una Norma Técnica de Competencia Laboral es un documento elaborado por un Comité de Normalización de Competencia Laboral en consulta con el sector productivo correspondiente, aprobado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y sancionado por los Secretarios de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, que establece para uso común y repetido en todo el territorio de los Estados Unidos Mexicanos las características y las directrices para la evaluación de la competencia laboral.

---

<sup>13</sup> Íbidem

<sup>14</sup> Íbidem

*La Norma Técnica de Competencia Laboral debe reflejar:*

- La competencia para realizar la actividad referida por la función.
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo y el trabajo mismo.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo.

Una Norma Técnica de Competencia Laboral se expresa generalmente como Calificación Laboral, integrada en un Sistema Nacional de Calificaciones estructurado con base en una matriz de Calificaciones definida por áreas, subáreas y niveles de competencia. La Calificación Laboral estará integrada por Unidades de Competencia y éstas a su vez por Elementos de Competencia.<sup>15</sup>

Para propósitos del Sistema Normalizado y de Competencia Laboral se considerará como Elemento de Competencia el conjunto integrado por el título del Elemento de Competencia y los componentes siguientes (Fraustro 2000):

- Criterios de desempeño
- Campo de aplicación
- Evidencias por desempeño
- Evidencias por producto
- Evidencias de conocimientos
- Evidencias de actitudes
- Lineamientos para la evaluación
- El glosario (opcional)
- Las condiciones físicas relevantes del candidato (opcional)

---

<sup>15</sup> *íbidem*

### *La Certificación de Competencia Laboral*<sup>16</sup>

La Certificación de Competencia Laboral es el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos mediante diferentes procesos y demostrados por un individuo en el desempeño de una función productiva, conforme a una Norma Técnica de Competencia Laboral. Es decir, la certificación es el reconocimiento a la competencia adquirida por los individuos en el trabajo, en la escuela y/o por métodos autodidactas.

Los individuos que de manera voluntaria decidan certificar su competencia, deberán incorporarse a un proceso de evaluación realizado por los Centros de Evaluación o Evaluadores Independientes acreditados por los Organismos Certificadores. Durante este proceso se recogerán evidencias en el lugar de trabajo o en condiciones similares a éstas. Con base en los resultados de la evaluación se determinará si el individuo es competente, es decir, si se le otorga la certificación de su competencia o debe prepararse más para alcanzarla.

Los certificados de competencia laboral tendrán validez en todo el país, al tener como base para su expedición las Normas Técnicas de Competencia Laboral con carácter nacional y las Reglas Generales y Específicas de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral aprobadas por el CONOCER. Su reconocimiento a nivel internacional dependerá de la reglamentación existente en cada país.

El certificado de competencia laboral no pretende competir con los certificados, diplomas y títulos que por ley les corresponde otorgar a las instituciones educativas; es un instrumento que viene a llenar un vacío de información en el mercado laboral, pues busca proporcionar información precisa de lo que el individuo sabe hacer en el trabajo.

### *Organismos Certificadores*<sup>17</sup>

La certificación de competencia laboral es realizada por los Organismos Certificadores. El Organismo Certificador es una entidad que actúa de tercera parte, es decir, no tiene participación funcional ni jerárquica en la capacitación y la evaluación de los individuos a quienes certifica.

Para realizar la certificación el Organismo Certificador debe acreditar a Centros de Evaluación y/o a Evaluadores Independientes, quienes realizarán las funciones de capacitación y evaluación de la competencia laboral.

---

<sup>16</sup> Certificación de Competencia Laboral. Extraído el 11 de agosto de 2007 desde [http://www.nyce.org.mx/comlab\\_meva.html](http://www.nyce.org.mx/comlab_meva.html)

<sup>17</sup> *ibidem*

Las responsabilidades de los Organismos Certificadores son asegurar y garantizar la calidad de:

- La acreditación de entidades de evaluación, el proceso de evaluación que realicen las entidades acreditadas a través de la Verificación Externa.
- La certificación de los individuos.
- Coadyuvar a que la certificación alcance credibilidad y reconocimiento social.
- Realizar verificaciones externas a las entidades de evaluación que acredite.
- Para acreditarse como Organismo Certificador, la entidad interesada, debe demostrar el cumplimiento de los siguientes requisitos:
- Ofrecer Garantías de Imparcialidad de los Procedimientos de Evaluación y Certificación. Tener Capacidad Técnica y Personal Competente Contar con Infraestructura Administrativa y Física Suficiente.
- Ofrecer Garantías a los Usuarios del Servicio y a la Sociedad en General.

Los Organismos Certificadores son instituciones que demostraron ante el CONOCER que cumplen los requisitos señalados, para realizar la certificación de la competencia laboral y en consecuencia, son acreditados para realizarla.

Estos Organismos deberán asegurar que actuarán con independencia de los procesos de la evaluación y la capacitación y de la relación jerárquica de los individuos que buscan la certificación, así como demostrar capacidad técnica, contar con personal competente e infraestructura administrativa y física para el control y manejo de los procesos de certificación de competencia laboral.

#### *Centro de Evaluación y Evaluadores Independientes<sup>18</sup>*

La Evaluación basada en criterios de Competencia Laboral, como herramienta de la Certificación, es el procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, de conformidad con una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL). Lo anterior significa que las NTCL son los referentes fundamentales de la evaluación y, su consecuencia, la certificación.

La evaluación de competencia laboral es realizada por Centros de Evaluación y por Evaluadores Independientes.

---

<sup>18</sup> Certificación. Extraído el 10 de agosto de 2007 desde <http://www.canalava.org.mx/ncertificacion.htm>

Centro de Evaluación es una persona moral, que puede con base en Normas Técnicas de Competencia laboral, realizar procesos de capacitación y evaluación o sólo la evaluación, de acuerdo con la necesidad de cada candidato.

Evaluador Independiente es una persona física, cuya función es la evaluación de la competencia laboral de los individuos, conforme a las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas.

Los CE y los EI, para desarrollar su trabajo dentro del Sistema de Certificación de Competencia Laboral, cuentan con capacidad técnica e instalaciones que les garantizan actuar con calidad para desarrollar los Procesos de Evaluación de Competencia Laboral de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Planear la Evaluación de la Competencia Laboral con base en lo establecido en la NTCL correspondiente.
- Presentar y acordar el Plan de Evaluación con el candidato.
- Recopilar evidencias conforme a lo establecido en el Plan de Evaluación.
- Emitir juicios de evaluación.

Realizar verificaciones internas, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Revisar técnicamente las prácticas de evaluación con base en un Plan de Verificación.
- Proporcionar información, asesoría y apoyo a los evaluadores, en relación con los procesos de evaluación que desarrollan.
- Establecer y mantener condiciones para procesar información de evaluaciones.
- Establecer formas adecuadas de comunicación y retroalimentación del Proceso de Ventilación interna.

Las funciones desarrolladas por los Centros de Evaluación y los evaluadores independientes generan información básica:

- Portafolio de Evidencias, que integran el Plan de Evaluación, las evidencias recopiladas y el juicio de evaluación.
- Reporte de Verificación interna, que contiene información sobre el proceso de evaluación que realiza el Centro de Evaluación, tanto en aspectos técnicos como operativos.

Esta información es la base para que un Organismo Certificador pueda realizar la Verificación Externa, proceso fundamental de su operación.

El 11 de Enero de 2007, la Secretaría de Educación Pública por medio del Diario Oficial de la Federación, publicó las Reglas generales y criterios para la integración y operación de los sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral.

## DEFINICIONES GENERALES DE COMPETENCIA LABORAL

*Competencia laboral:* capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Alles (2000)

*Competencia Laboral* es una serie de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, en condiciones de eficiencia y de seguridad, descritos en una Norma Técnica de Competencia Laboral.<sup>19</sup>

*Competencia Laboral:* Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia laboral puede evaluarse y certificarse.<sup>20</sup>

*Competencia Laboral:* una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. (Vargas, 2004)

*Competencia:* Capacidad de aplicar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes en el desempeño del trabajo.<sup>21</sup>

*Competencia Laboral (CL):* Capacidad de una persona para desempeñar una función laboral con las características de calidad requeridas por el cliente o empleador.<sup>22</sup>

*Concepto de competencia.* Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja

---

<sup>19</sup> Competencia Laboral. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde [www.infonavit.org.mx/infonavit\\_ampliado/asesores/mat\\_introduccion\\_norma.pdf](http://www.infonavit.org.mx/infonavit_ampliado/asesores/mat_introduccion_norma.pdf)

<sup>20</sup> Preguntas frecuentes sobre Competencia Laboral. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.sycesri.com/faqs-competencias-laborales-1.html>

<sup>21</sup> Proyecto Sistema de Certificación de Competencias Laborales en el Sector Turismo. Glosario. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.competencialaboral.org/codigo/glosario.html>

<sup>22</sup> Glosario de Competencia Laboral. Extraído El 11 de Agosto de 2007 desde [http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/Cona\\_Glosario\\_de\\_Competencia\\_Laboral\\_cona](http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/Cona_Glosario_de_Competencia_Laboral_cona)

los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.<sup>23</sup>

*Competencia laboral:* Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. (Según la resolución ministerial 21/99 del CETSS)<sup>24</sup>

*Competencia Laboral: otros países*

Vargas (2004) presenta un listado de las principales definiciones de Competencia Laboral en otros países:

*Ministerio del Trabajo de Chile.* Las competencias laborales consisten en la capacidad de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. A diferencia de los conocimientos y las aptitudes prácticas, que pueden ser validados a través de los diplomas y títulos del sistema de educación técnica y profesional, las competencias requieren de un sistema especial de evaluación y certificación.

*Autoridad Nacional de Cualificaciones (QCA) de Inglaterra:* define la competencia laboral en el marco de las cualificaciones vocacionales nacionales. Las NVQ son cualificaciones basadas en competencias. Reflejan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar un trabajo efectivamente, y demuestran que el candidato es competente en el área de trabajo que la NVQ representa. Las NVQ se basan en estándares ocupacionales para describir la competencia que un trabajador debería ser capaz de demostrar. Tales estándares cubren los principales aspectos de una ocupación, la capacidad para adaptarse a cambios futuros y el conocimiento y comprensión necesarios para el desempeño competente.

En el sistema inglés, más que hacer énfasis en una definición de competencia laboral, al concepto se le encuentra latente en la estructura misma del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad

---

<sup>23</sup> Antecedentes. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.competencias.sep.gob.mx/sinoedb/?MIval=Proforhcom\\_antecedentes.html](http://www.competencias.sep.gob.mx/sinoedb/?MIval=Proforhcom_antecedentes.html)

<sup>24</sup> Cejas Y. E., Pérez G. J. Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm>

que debe exhibir el desempeño), el campo de aplicación (área física, materiales, personas y herramientas con las que el trabajador interactúa) y los conocimientos requeridos. En este arreglo se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

*Ministerio de Educación de Brasil:* Capacidad de articular, movilizar y colocar en acción, valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. La Ley de directrices básicas de la educación establece que una persona es competente cuando “constituye, articula y moviliza valores, conocimientos y habilidades para la solución de problemas, no solo rutinarios, sino también inesperados, en su campo de actuación”.

*Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional de España:* La competencia profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional, conforme a las exigencias de la producción y el empleo.

En el modelo español aparece el concepto de calificación profesional, la que se define como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo, que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral.

*Instituto Nacional de Empleo (INEM) de España:* “Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo”. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”. El concepto de competencia engloba, no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

*OIT, Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación:* El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

*Provincia de Quebec:* Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

*Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina:* “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.”

*Definiciones de competencia en instituciones de formación profesional SENAI (Brasil)* define la competencia como la capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizándolo el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas de trabajo, aplicando experiencias adquiridas de un contexto para otro.

Reconoce, además, la existencia de *competencias básicas* que envuelven los fundamentos técnicos y científicos; *competencias específicas* que engloban capacidades técnicas, las cuales permiten operar objetos y variables que inciden en la generación del producto y, *competencias de gestión*, un conjunto de capacidades organizativas, metodológicas y sociales, referentes a la calidad y la organización del trabajo, las relaciones en éste y la respuesta ante situaciones nuevas e imprevistas.

*SENAC (Brasil)* entiende las competencias como la capacidad de movilizar saberes (desarrollados a lo largo de la vida social, escolar y laboral) para actuar en situaciones concretas de trabajo. El modelo de competencias exige la creación de condiciones para que los individuos articulen saberes para enfrentar los problemas y las situaciones inusitadas encontradas en su trabajo, actuando a partir de una visión de conjunto, de modo innovador y responsable.

*SENA (Colombia)* la define como el conjunto de capacidades socioafectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

*INTECAP (Guatemala):* Competencia profesional es la habilidad para realizar los roles o puestos de trabajo a los niveles requeridos según las normas establecidas en el empleo. Conlleva la capacidad de realizar un conjunto de actividades o funciones específicas en el desempeño de un puesto de trabajo.

*INSAFORP (El Salvador):* Conjunto de atributos de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Estos atributos se expresan mediante la habilidad física o manual; intelectual o mental y social o interpersonal, es decir, que son expresadas en el hacer, el saber y el saber hacer.

*INA (Costa Rica):* Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas psicomotoras y actitudes requeridas para el desempeño eficaz y eficiente de un trabajo productivo, de acuerdo con los estándares definidos por el mercado laboral y consistentes con las características de calidad de los productos que se generan de los procesos de la actividad productiva de manera que se satisfagan las necesidades del cliente.

Para completar esta lista, tenemos las definiciones de:

*Australia*<sup>25</sup>. Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas.

*Alemania*<sup>26</sup>: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

#### *Definición en México de Competencia Laboral*

En las Reglas Generales y Criterios para la Integración y Operación de los Sistemas Normalizado de Competencia que publicó la SEP en el Diario Oficial de la Federación el 11 de enero de 2007; en el Título primero: de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral, Capítulo Único: Disposiciones Generales, Artículo 5:

- El CONOCER, los Comités de Normalización de Competencia Laboral, los OC, los CE y los EI son los responsables de operar los SNCL y SCCL, coadyuvando con el Ejecutivo Federal para el establecimiento de un régimen de certificación aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo, conforme al cual sea posible ir acreditando *conocimientos, habilidades y destrezas*, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos y que los SNCL y SCCL funcionen de manera transparente, eficiente, eficaz, con calidad y actitud de servicio.

Título segundo, Capítulo 3: de las Normas Técnicas de Competencia Laboral y de los Instrumentos de Evaluación de Competencia Laboral; Artículo 23: Para efectos de estas “Reglas Generales” se define como:

---

<sup>25</sup> Valle L. I. Sobre Competencias Laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

<sup>26</sup> Conceptos básicos de competencias laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm>

I. Función Laboral: Actividades con valor económico en el mercado de trabajo que puede realizar una sola persona, la cual conduce a un mismo tipo de resultado y se ejerce en centros de trabajo diversos.

II. Competencia Laboral: Capacidad de una persona para desempeñar una función laboral con las características de calidad requeridas por el cliente o empleador.

*CONOCER* ha definido la evaluación de competencias como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada<sup>27</sup>

Por último, cabe mencionar que se ha abusado del término "competencia". Fletcher, (2001) opina que si se propone analizar y definir las competencias dentro de la propia organización, de verdad no importa si la definición de la organización no se ajusta con la de los demás. Lo que es esencial es que toman parte del proyecto de desarrollo y en el uso posterior de las competencias definidas se tiene la idea y expectativas comunes de:

- Lo que se define
- Por que se define
- Como lucirán las competencias y aptitudes resultantes
- Los usos propuestos de las competencias y aptitudes, una vez que se les defina

#### *ETAPAS GENERALES DE LA COMPETENCIA LABORAL*

Hay un consenso generalizado sobre las diferentes etapas que se cumplen en el trabajo por competencias. Estas etapas son en general: la identificación, la normalización, la formación misma y la certificación. (Vargas, 2004)

*Identificación de competencias:* Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas

---

<sup>27</sup> Vargas, Z. F. (22 de enero de 2008). 40 preguntas sobre competencia laboral. Extraído el 4 de Marzo de 2008 desde <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxi.htm>

metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

*Normalización de competencias:* Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

*Formación basada en competencias:* Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradojicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

*Certificación de competencias:* Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

## *IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS*

Son muchas las técnicas que se han desarrollado para la identificación de competencias. La selección de la técnica adecuada dependerá exclusivamente del contexto donde se pretenda utilizar. Vargas (2004) considera que las principales son las que se detallan a continuación:

*Análisis Ocupacional.* El Análisis ocupacional pretende identificar contenidos ocupacionales y facilitar la descripción de las competencias requeridas para el desempeño en una ocupación. A partir de tal descripción se siguen sustentando muchas de las actividades de gestión de recursos humanos (selección, promoción, remuneración, capacitación, certificación, evaluación).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social define el análisis ocupacional como una metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo.

*Análisis Funcional.* Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia

deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Para el CONOCER el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional consiste en la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer -por su pertinencia- el valor agregado de las funciones.

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada. De este modo la desagregación de una función en el siguiente nivel, está representando lo que se debe lograr para que dicha función se lleve a cabo.

Los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente; a continuación describir el objeto y; finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

*DACUM.* El DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación.

El resultado del DACUM se suele expresar en la llamada "carta DACUM" o "mapa DACUM" en la cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y sub-competencias que lo conforman. La carta DACUM, también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

En este punto puede existir una notable diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este, una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub-competencias. La totalidad de

las competencias, son la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo. Entretanto, en el análisis funcional no se describen las tareas; se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave.

El DACUM se basa en tres premisas:

1. Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación más precisamente que cualquier otro.
2. Una forma efectiva de describir un trabajo u ocupación consiste en reseñar las tareas que los trabajadores expertos desarrollan.
3. Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y conductas positivas del trabajador.

*SCID*. El SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional), es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con trabajadores, por ejemplo) que produzcan una ordenación de las tareas que componen un puesto de trabajo.

El SCID facilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitan la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir inapropiadamente.

El contenido de las guías didácticas, ambientadas en el autoaprendizaje y la formación individualizada, inicia con la descripción para su utilización, continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar, no a como debe hacer el trabajo; relata las decisiones que debe tomar; incluye un formato de autoevaluación y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución.

*AMOD*. AMOD (un modelo por su sigla en inglés) es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje.

Para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se procede, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable

posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad.

El mapa AMOD es una especie de mapa DACUM ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor. Suele utilizarse para que los trabajadores se autoevalúen y definan en forma autónoma sus necesidades de capacitación preguntándose: ¿cómo resultaría evaluado en esta competencia?

Existen más técnicas que están a disposición de las empresas que pretenden identificar las competencias de sus trabajadores:<sup>28</sup>

*El coaching.* Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres:

1. La individual o coaching clásico, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona.
2. La grupal, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.
3. La mixta, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas "a la medida", y del seguimiento de un programa que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado. No obstante, requiere, por una parte, del compromiso serio por parte del individuo, y por la otra, del compromiso de la organización de apoyar

---

<sup>28</sup> Valle L. I. Sobre Competencias Laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

el proceso y reconocer sus logros de manera real, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.

*El mentoring.* El nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en este caso del mentoring, la esencia está en el “**learning contract**”, que marca la pauta del proceso de desarrollo. No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno. “El learning contract” es precisamente lo que formaliza este acuerdo.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

*Auto-desarrollo.* Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles.

En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

*Los centros de desarrollo (development center).* Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assessment Center. En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

En el Development Center, existen dos variables claves a considerar durante todo el proceso:

- A. El reparto de los roles: monitor, evaluado, evaluador, administrador.
- B. Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica.

*El Panel de Expertos.* Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

*Las entrevistas.* Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual, podemos obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

*La Entrevista Focalizada.* La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Ahora bien, resulta clave determinar cuales son las “competencias requeridas”, pero estas no cobrarían un sentido si no conocemos a través de la evaluación, como las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando de esta manera necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

## MÉTODOS GENERALES DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

A continuación, se presentan algunos de los métodos y/o técnicas que son utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias.<sup>29</sup>

*Método Evaluación 360°.* Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

*Método del Assesment Center.* Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs. La metodología que

---

<sup>29</sup> Valle L. I. Sobre Competencias Laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados.

A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo, entre otros.

Genéricamente los Assessment Center se divide en dos pasos:

1. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
2. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

En el diseño de esta matriz, se tienen en cuenta dos criterios fundamentales: 1- la misma competencia estará valorada por al menos tres pruebas y, 2- la misma prueba no debe valorar más de tres competencias.

La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis y diez personas, y las actividades que estos deben realizar pueden desarrollarse grupal o individualmente, cuyas sesiones de trabajo se efectúan durante uno y tres días. Esto último, referido a la economía del tiempo, entre otros aspectos como son la necesidad de formar los evaluadores, y la de desarrollar y validar una serie de pruebas específicas, se le han señalado al método como inconvenientes, por las implicaciones de costos económicos y de tiempo que se necesitan invertir.

*El Test de Monster.* A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral.

En función de esto, se plantearon dos cuestiones fundamentales:

1. ¿Que medir?: determinar que competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades.
2. ¿Como medirlo?: Determinar la metodología a utilizar.

Dentro de los cuestionarios que fueron analizados pueden mencionarse: Inventario de la Personalidad de Eysenck (1973)(EPI); el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (1977) (PAPI); el 16 PF de Cattell (1984); el Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. De estos se eligieron aquellos factores o variables que en la literatura sobre Psicología Organizacional aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias (dando respuesta así a la primera cuestión planteada en relación a qué medir). Las competencias fueron las siguientes:

- Competencias de liderazgo: dirigidas específicamente a directivos, ya que son consideradas solo para puestos de dirección. Los puntos correspondientes a esta competencia hacen referencia a la gestión de recursos humanos y materiales por lo que no resultan predictivos si son evaluados en personas que no tienen experiencia en la gestión de dirección y de equipos de trabajo.
- Indicadores definidos: dominancia, capacidad para motivar, soporte y formación, evaluación y retroalimentación, creación de equipos y toma de decisiones.
- Competencias de desarrollo de Negocios: incluye orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión de empresa, capacidad de organización y distribución del tiempo.
- Competencias de relaciones interpersonales: incluye persuasión, asertividad, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.
- Competencias de comunicación: incluye capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.
- Competencias de estilos de trabajo: incluye intuición, multifuncionalidad, creatividad, práctica, método, perseverancia.
- Competencias de personalidad: incluye conocimiento y dominio de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integralidad, orientación a la superación, pensamiento crítico, optimismo, energía, creación de relaciones de confianza.

Definidas las competencias, se procede a dar respuesta a la segunda cuestión del test en relación a como medirlas. Para esto, se determinaron los puntos o

ítems que definen cada competencia para confeccionar el test de Monster, el cual se subdividió en dos partes:

1. Test de conductas laborales, que incluye la valoración de la competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
2. Test de conductas directivas, que incluye además de las anteriores, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

El test en cuestión, trata de abarcar la más amplia gama de conductas laborales para poder ofrecer a la empresa-cliente un producto completo que le permita establecer un perfil ideal, dependiendo de las características del puesto correspondiente. Cada competencia tiene de quince a veinte preguntas presentadas en una escala tipo Likert.

Se le pregunta al candidato sobre su conducta actual manifiesta en los dos últimos meses y este debe escoger una opción expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca.

El evaluado elegirá dentro del grupo de competencias, aquellas (máxime cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto a que aspira. Las competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones, lo cual resulta muy importante, ya que el evaluado debe tener conocimiento de que es lo que se pretende medir.

La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia, se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal -previamente elaborado- y se traslada a una escala de desviación típica de seis y media cien, obteniéndose así el perfil del individuo.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla solo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

*El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.* Es el resultado de la adaptación de "SOSIE" / ECPA y Leonard Gordon, un producto originado en Francia, que lleva años funcionando en Europa.

SOSIA integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad, entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante; y los valores intra e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos

que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos.

Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral.

Los cuatro ejes son:

- Dimensiones personales.
  - Ascendencia: comportamientos de las personas en los grupos.
  - Estabilidad emocional: estado emocional del individuo.
  - Autoestima: imagen que tiene la persona de si misma.
  - Vitalidad: ritmo y energía de actividad a la hora de desarrollar las funciones laborales.
  - Responsabilidad: grado de implicación con la tareas.
  
- Aspiraciones.
  - Resultado: atención y comportamientos que se llevan a cabo teniendo en cuenta los resultados que se plantean en un puesto de trabajo.
  - Reconocimiento: nivel de importancia que la persona concede a condiciones como el status, el elogio, la necesidad y los tipos de refuerzos.
  - Independencia: grado de dependencia o independencia que el sujeto precisa para funcionar correctamente.
  - Variedad: tipos de tareas y/o funciones con las que se obtiene un mayor rendimiento.
  - Benevolencia: conductas que emite el individuo respecto a sus compañeros de trabajo.
  
- Trabajo.
  - Cautela: nivel de prudencia y reflexión en sus decisiones, relaciones, entre otros.
  - Originalidad: creatividad que la persona aporta a su puesto de trabajo.
  - Practicidad: orientación a la hora de proceder y ejecutar sus acciones, exigencias en cuanto a los resultados esperados.
  - Decisión: implicación y frecuencia de decisión.
  - Orden: características de organización y estructuras que la persona precisa para trabajar.
  - Metas: conducta laboral en cuanto a metas y objetivos de su puesto de trabajo.

- Intercambios.
  - Sociabilidad: habilidades y comportamiento social.
  - Comprensión: nivel de flexibilidad y adaptación que posee la persona ante las distintas situaciones de trabajo.
  - Estímulo: grado de dependencia/independencia de refuerzo externo.
  - Conformidad: nivel de adaptación a las normas y culturas.
  - Liderazgo: tendencia a ejercer autoridad y tener posiciones elevadas dentro de la jerarquía.

La evaluación de las respuestas distribuidas dentro de los ejes, definirá el estilo de comportamiento de la persona entre los cuatro ejes existentes:

- Organización y estructura
- Poder y actividad
- Apertura y estabilidad
- Altruismo y convicciones.

La aplicación del instrumento puede efectuarse de manera individual, contestando directamente en el ordenador y obteniendo en el acto los resultados, y de forma colectiva, utilizando hojas de respuestas destinadas a este efecto. Previo a la aplicación del mismo debe existir una etapa en la que se realiza un análisis de puestos con el objetivo de confeccionar una lista exhaustiva de competencias requeridas.

Los resultados que ofrece la prueba, y que resultan de gran aplicabilidad en las áreas de selección de personal, formación, planificación de carreras, orientación profesional promoción interna y externa, desarrollo de directivos y liderazgo, evaluación de desempeño y sistemas de retribución, pueden ser de tres tipos:

1. Informe numérico: perfil cuantitativo que recoge las puntuaciones directas y transformadas de todas las variables.
2. Informe gráfico: diagrama de barras que redistribuyen gráficamente los resultados obtenidos.
3. Informe personal: informe narrativo que apoya la interpretación de cada uno de los aspectos evaluados.

La adquisición de SOSIA supone:

- Instalación del programa en el lugar de trabajo.
- Materiales.
- Manual que recoge las características técnicas de la prueba, análisis estadísticos, descripción de las variables y baremos.
- Cuadernillo que recoge las preguntas de la prueba (38 letradas y 60 triadas).

- Informes personales que resumen la significación, de forma narrativa de las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables.
- Informes de resultados destinados a recoger tanto las puntuaciones directas como transformadas de todos los factores.
- Formación. La adquisición del producto conlleva a un curso donde se prepara al futuro usuario en el manejo del programa y de la prueba (cuatro horas aproximadamente).

La utilización de este software requiere la instalación de una “mochila” en el ordenador donde se ejecutarán sus aplicaciones.

El sistema funciona por pasos que se facilitan telefónicamente. Se emplea un paso por aplicación o uso (contestación de la prueba, corrección, informa numérico y gráfico).

El diagnóstico de competencias implica también diagnosticar los “medios útiles para adquirirlas” y por otra parte, considerar el aspecto “desarrollo”, ya que este está indisolublemente ligado al concepto de competencias. Por lo tanto, deben evaluarse tres categorías de características individuales: las aptitudes, los rasgos y las competencias. Existen tres tipos de instrumentos que pueden ser utilizados con estos fines, los cuales se clasifican en tres categorías: los signos, las muestras y las referencias.

Los primeros se obtienen por medio de los test abstractos, correspondientes a dimensiones psicológicas identificadas en numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. Este tipo de instrumentos, a lo largo de los años, han ido controlando una serie de factores como son la independencia subjetiva del examinador, la coherencia, las claves y el soporte teórico para su interpretación de forma que demuestre que la evaluación se ha realizado de manera eficaz.

Siguiendo esta línea, destacan tres tipos de test:

*Test de inteligencia general.* Considera que estos tiene un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, las cuales considera de gran importancia en la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos, y en la resolución de problemas y tareas difíciles.

*Test de aptitudes.* Dentro de estos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento espacial y el de aptitudes motrices. Señala que estos solo deben utilizarse si se ha demostrado con el análisis de puestos que las referidas aptitudes son claves para el desempeño de la actividad o en la adquisición de nuevas competencias, necesarias para la actividad.

*Test de personalidad.* El uso de este tipo de test puede resultar efectivo siempre y cuando el instrumento esté bien construido, y siempre que no incluya un número de preguntas bastante reducida para evaluar cada dimensión (establece como mínimo 10 items). La personalidad puede describirse atendiendo cinco factores: extroversión, estabilidad emocional, sociabilidad, apertura intelectual y una dimensión con diferentes denominaciones que asocia la conciencia moral y el control de si mismo.

La segunda categoría de instrumentos son las muestras o también llamados *test de situación*. Se definen como situaciones simplificadas que tienen lugar en un determinado período de tiempo y que son semejantes a las actividades profesionales claves que desempeña el individuo. Estas, como en el caso de los test no son el resultado de investigaciones teóricas previas, dirigidas a definir los conceptos que miden, aún cuando sean fiables y válidos.

Y por último se presentan las *Referencias* como tercera categoría. Estas constituyen cualquier información sobre los comportamientos pasados del individuo, que permitan describir comportamientos futuros. No obstante, existen cuatro razones por las que este instrumento debe utilizarse con ciertas reservas:

1. Las competencias aún cuando no existieran en el pasado, pueden ser adquiridas desde el momento en que el individuo posee las cualidades necesarias y tiene acceso a las experiencias adecuadas.
2. Una competencia existente puede pasar desapercibida para los superiores y en consecuencia no ser solicitada, siendo considerada no presente.
3. Todo comportamiento está ciertamente en función del propio individuo, pero también del contexto, por lo que resulta difícil saber si los comportamientos que son descritos por las referencias, son generalizables a otras situaciones.
4. Las precauciones para la construcción y las puntuaciones de los ejercicios de muestra, han puesto el acento en la subjetividad de los evaluadores, precauciones que no siempre se toman en lo que concierne a las referencias.

Existen tres variantes Referencias:

*Biodata:* se evalúan las competencias a través de informaciones biográficas analizadas sistemáticamente. Raramente se aplica ya que su construcción es trabajosa, pues supone el acceso a una población de referencia bastante numerosa, donde se requiere reunir datos sobre una determinada muestra poblacional, como grupo comparativo, así como su éxito profesional.

*Historial de logros:* donde se entrega a los candidatos una lista de competencias requeridas para el puesto con sus respectivas definiciones, y se les pide que

describan siempre que sea posible, uno de sus logros pasados que pruebe que posee la competencia considerada como “requerida”. Seguidamente las respuestas son objeto de un análisis de contenido y de una valoración precisa.

*La entrevista:* en este caso se presenta estructurada, con puntos preestablecidos sobre el pasado personal y profesional, así como en casos pequeños en los que se sitúan a los candidatos en situaciones problemáticas concretas (semajando un test de situación), donde se les pregunta que estrategias seguirían para darle solución, obteniéndose de esta forma una mayor validez.

En la evaluación de las Competencias Laborales, el diagnóstico es un momento muy importante (no solo por que en él se revela el nivel de desarrollo de las competencias de los individuos en un momento determinado, sino también por que de los resultados que se obtienen en este se derivan las futuras acciones de desarrollo), por la otra, también puede afirmarse que su efectividad depende de dos momentos esenciales que lo preceden: primero, la determinación de las “competencias requeridas” y segundo, la definición operacional de estas, momentos en los cuales el investigador debe proceder con el mayor rigor posible.

#### RELACION ENTRE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LAS NORMAS ISO

El nexo entre las normas de calidad y las normas de competencia laboral, según Vargas (2004), tiene tres grandes áreas:

1. La primera tiene que ver con la capacitación, ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores. Estas acciones serán mucho más efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.
2. La segunda se encuentra en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la utilización de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y chequea su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener la conformidad con un desempeño esperado, ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.
3. La tercera tiene que ver con la gestión del conocimiento. Las experiencias de aplicación de las normas ISO han demostrado la necesidad de adelantar un proceso de formación para todos los trabajadores. Este aprendizaje va ligado a la estructuración, conformación, mejoramiento y documentación de los procesos.

Tanto las normas de competencia laboral, como las normas ISO, son consideradas poderosos instrumentos de codificación de saberes, esto es de

conocimiento; de modo que contribuyen ambas a una mejor gestión organizacional.

No obstante, se debe manejar con precaución el tema de la normalización, tanto en las competencias, como en la gestión de calidad. La descripción de los procesos y procedimientos organizacionales es eficiente hasta un punto tal que no implique una sobre descripción que, por excesivamente detallada, anule la capacidad descriptiva de la norma:

- El proceso de documentación desarrollado durante la implementación de la norma ISO, implica la codificación del conocimiento y en ello, “los abusos de codificación pueden reducir los espacios de aprendizaje y provocar, a la larga, un estancamiento en la evolución de la organización”.
- Del mismo modo, en la elaboración de las normas de competencia, no debe excederse en el detalle de las descripciones o de los criterios de desempeño, lo cual, a la larga, puede restar viabilidad a la evaluación a través de ellas.

Por otro lado, es clara la relación entre las normas ISO y las acciones de capacitación; incluso la versión ISO 9000 del año 2000, es más específica que la versión de 1994 en cuanto a la formación del personal. Mientras la versión de 1994 planteaba: “mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuada según se requiera”; en la versión del año 2000 se establece: “El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. (Vargas, 2004)

Pero también, la lógica de funcionamiento de los sistemas normalizados, el ISO 9000 y el de Competencia Laboral, se pueden contrastar en cuanto a:

- *Conceptos y términos:* Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.
- *Documentación:* Las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).
- *Verificación:* En ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre temas como el desempeño del trabajador.

- *Cultura organizacional*: Ambos sistemas no son meros cambios en las formas de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.
- *Procesos y personas*: En tanto las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos, las normas de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.
- *Participación*: Las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. Entretanto, en la elaboración de normas de competencia se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma.
- *Prospectiva*: Las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades. Por su parte, las normas de competencia pueden contener un ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.
- *Complementariedad*: Una aplicación conjunta de las normas ISO y las normas de competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa. Dado que la norma ISO no prescribe formas de hacer, solo lo que debe hacerse, una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante normas de competencia laboral. Muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO. A su vez, informaciones derivadas de las normas de competencia pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO.

En la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece lo siguiente:<sup>30</sup>

- El Personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

---

<sup>30</sup> Medina Ch., O. Certificación de Competencias Laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/competencialaborales.shtml>

De acuerdo a lo anterior citado esta norma marca los vértices para definir en base a que un individuo será competente.

Ahora en la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, toma de conciencia y Formación que textualmente dice:

- La organización debe:
  1. Determinar las competencias para el personal.
  2. Proporcionar información.
  3. Evaluar la eficacia.
  4. Asegurar la conciencia.
  5. Mantener Registros de la educación, formación, Habilidades y Experiencias.

#### *ANALISIS CONDUCTUAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES*

Al Análisis Conductual de las Competencias Laborales podemos considerarlo como un esfuerzo para lograr identificar metodológicamente las competencias. Cabe mencionar que no se incluyó en el apartado “IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS” debido a que por su importancia para esta investigación, es pertinente dedicarle un espacio propio.

Éste modelo, desarrollado por Jiménez (2001), parte de una aproximación científica del comportamiento humano comprometida con la objetividad, la replicabilidad y la predicción, lo que obliga a realizar un procedimiento de análisis inductivo de las funciones productivas organizacionales, es decir, que a partir de los eventos observables se deberán establecer las relaciones funcionales con otros eventos de la misma naturaleza.

Algunas características que se manejan dentro de este enfoque de competencias son:

- *Énfasis en la empresa:* una de las principales características de las experiencias de la aplicación de este enfoque, es sencillamente trabajar a un nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación en dos organizaciones diferentes puede diferir, entonces cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- *Referencia de los mejores:* los modelos de gestión por competencias de corte conductual identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil por competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se

convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

- *Competencias diseñadas más que consultadas:* algunas de las competencias que se requieren en la organización se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente, hace falta que la dirección defina que tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento.

Para el caso de las actividades laborales debemos seguir el protocolo siguiente:

*Paso 1: Identificación de Actividades*

Debemos identificar objetivamente todo lo que hacen las personas en un centro de trabajo, indicando detalladamente las ejecuciones, equipos, herramientas y materiales requeridos, así como los productos y/o servicios logrados.

*Paso 2: Operacionalización de las conductas clave*

No todas las actividades realizadas son productivas, por lo que se hace necesario identificar aquéllas que contribuyen a la plusvalía y para lo cual se puede conformar un comité de expertos quienes designarán cuáles son conductas claves, para posteriormente proceder a definir las operacionalmente.

*Paso 3: Determinación de estándares*

Para cada una de las actividades clave se elabora un registro de precisión que se aplica durante un tiempo representativo. Esto permite determinar la relación funcional entre la conducta y los productos o servicios, indicando para cada uno los criterios de calidad, cantidad y tiempo, y de esa manera formalizar los índices de productividad de la actividad clave.

*Paso 4: Identificación de competencias*

Se da por sentado que para la realización de una actividad productiva se debe: saber, hacer y querer; o lo que es lo mismo, tener los conocimientos requeridos, las habilidades indispensables y la actitud propicia. Por ello, primeramente debemos definir tales términos, mismos que en esta investigación serán entendidos como a continuación se expresa:

- **Conocimiento:** Toda manifestación del trabajador que implique directamente la presencia de una conducta verbal relacionada funcionalmente con el producto o servicio realizado.
- **Habilidad:** Toda manifestación conductual secuencial (mismo orden), donde sólo hay un reforzador al final de la ejecución y no existe la presencia demostrable de conducta verbal y donde dicha manifestación conductual se encuentra relacionada funcionalmente con el producto o servicio realizado.

- Actitud: Toda manifestación conductual de aceptación o rechazo frente a una situación específica que se encuentra relacionada funcionalmente con el producto o servicio realizado.

Una vez definidos los términos se procede a seleccionar una muestra no probabilística por juicio de los mejores trabajadores para realizar la actividad, tomando como base los registros de precisión realizados en el paso 3.

Posteriormente se acude a los lugares de trabajo y para cada actividad clave se realiza la observación y/o se identifican los productos permanentes. A continuación, se define operacionalmente cada conocimiento, habilidad y actitud que conforman las competencias requeridas para la ejecución exitosa de la actividad clave y con ello se diseñan instrumentos que permitan un registro válido, sensible y confiable.

*Paso 5: Certificación de competencias*

Con los instrumentos generados en el paso anterior, se procede a evaluar las competencias requeridas en el personal y con ello certificarlos, o bien, especificarles el programa de formación o capacitación requerido.

*Paso 6: Identificación de funciones*

Todas las actividades que demandan las mismas competencias, conforman una función organizacional, de tal suerte que la plantilla de personal se reconforma por funciones.

Las principales conclusiones a las que se ha llegado con la aplicación del Análisis Conductual de Competencias Laborales son las siguientes:

- Esta metodología operante centra su atención en la creación de Normas Técnicas de Competencias Laborales de empresa, más que en intentar establecer normas nacionales.
- La metodología operante no es cabalmente la más fácil ni la más accesible a todos los denominados facilitadores organizacionales; sin embargo debe considerarse a esta aproximación como aquella con mayor certeza para hacer contacto demostrable con las competencias laborales requeridas para la realización de las actividades productivas tan requeridas en nuestro país.
- Una DNC orientada a competencias que tenga solidez científico-conductual, podrá generar la tan anhelada comunicación entre formación y trabajo.

Una vez expuestos los aspectos generales de Competencia Laboral: concepto, identificación, normalización, evaluación y certificación, esta investigación propone una alternativa conductual de Mejora Continua basada en Competencias, cuya metodología se explicará en el siguiente capítulo.

## MÉTODO

### JUSTIFICACIÓN

Actualmente se cuenta con una cantidad considerable de propuestas y procedimientos para la mejora de la calidad que han demostrado su eficacia; lamentablemente la mayoría de éstas fueron creadas fuera del contexto mexicano. Como consecuencia tenemos procesos de cambio que en México resultan ser subjetivos y plantean objetivos confusos, pues se pensaron para una cultura diferente, además de que no se enfatiza en la evaluación y seguimiento de los resultados.

A pesar de que la implementación de estos procedimientos limita el desarrollo de sistemas óptimos para el contexto mexicano, el Psicólogo cuenta con herramientas propias, como la metodología del Análisis Conductual Aplicado, que durante varias décadas ha demostrado su eficacia en el campo laboral -con resultados claros, objetivos y replicables-, metodología que lamentablemente es menospreciada, principalmente por la ignorancia y las creencias que se tienen sobre lo que el psicólogo puede o no puede hacer en las organizaciones (Jiménez, 1991).

En el caso particular de ésta investigación, el problema se plantea cuando una compañía de seguros tiene la necesidad de identificar, normalizar y evaluar las competencias requeridas en el nivel operativo y mandos medios del área de ajuste. El Análisis Conductual de Competencias Laborales (Jiménez, 2001) nos permite diseñar las competencias que se requieren en una organización y evaluarlas en sus colaboradores para alcanzar sus metas, definiendo la dirección el tipo de competencias que espera.

Para satisfacer ésta necesidad, es necesario desarrollar una metodología confiable que facilite identificar las competencias requeridas, así como el procedimiento que permita el aumento o incremento de los conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño ideal de las funciones, y que genere una responsabilidad en la gente sobre su trabajo. Un proyecto interesante sería aquel donde se logren cambiar las competencias identificadas, desde el desempeño cotidiano del trabajador hasta el desempeño ideal requerido por la empresa y el mercado laboral en general.

Tratando de mejorar la calidad de los resultados del área de ajuste y partiendo de la idea de que un jefe se evidencia por los resultados de sus subordinados, se trabajará con ajustadores y no solo con supervisores.

Así, las organizaciones pueden verse beneficiadas con este tipo de metodologías, garantizando la objetividad de sus resultados pues está basada

en los principios del Análisis Experimental de la Conducta. En este marco, el estudio contribuirá a la extensión del uso de ésta metodología en el ámbito laboral, particularmente, en las compañías de seguros.

## OBJETIVO

Identificar la efectividad de una estrategia conductual para la mejora continua de las Competencias Laborales, en supervisores y ajustadores de una compañía aseguradora.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

**EFFECTIVIDAD:** (del verbo latino *efficere*: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado) es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa (el término inglés para efectividad es *responsiveness* - del latín *respondere*: responder, corresponder) reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad (Sander, 1990).

**FEEDBACK** o retroalimentación: es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados (Chiavenato, 2007).

**COMPETENCIA LABORAL:** capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo (Alles 2000).

## DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

**EFFECTIVIDAD.** Porcentaje en que las variables de estudio se asemejan al perfil ideal.

**FEEDBACK.** Cada ocasión en que el investigador le informe al supervisor o ajustador el resultado de su evaluación, así como las causas de dicho resultado, la forma en que se midió y opciones para alcanzar los objetivos.

**COMPETENCIA LABORAL.** Cada ocasión en que se presente alguno de los siguientes aspectos:

- **Cortesía.** Que durante el contacto con el ajustador, el supervisor utilice palabras o frases referentes a: estoy para servirle, buenos días, adiós, que le vaya bien, por favor, gracias..., en más del 95% de las veces, y que en la

encuesta de opinión el 95% de los ajustadores reporten que tiene buenas relaciones interpersonales con su supervisor.

- **Empatía.** Que durante el contacto con el ajustador, el supervisor utilice frases o palabras en referencia a: entiendo su problema, siento mucho lo que le pasa..., en más del 97% de las veces que lo requiera, y que en la encuesta de opinión el 97% de los ajustadores reporten que su supervisor es empático.
- **Negociación.** Cada ocasión que ante una situación de negociación el supervisor incluya aspectos de la propuesta del ajustador en la resolución, misma que será satisfactoria para ambas partes.
- **Saber escuchar.** Que al hablar el ajustador, el supervisor le observe directamente sin interrumpirlo ni realizar otra actividad en más del 97% de las veces, y que en la encuesta de opinión el 97% de los ajustadores reporten que su supervisor sabe escuchar.
- **Estimulación.** Que durante el contacto con el ajustador, el supervisor le diga palabras o frases que se refieran a: lo felicito por el trabajo realizado, bien hecho..., cuando menos en un 45% del total de contactos registrados, y que en la encuesta de opinión el 90% de los ajustadores reporten que su supervisor respeta y reconoce el trabajo.
- **Entrega de expedientes.** Cada ocasión que el ajustador entregue un expediente deberá contener cada uno de los criterios establecidos en el registro y además de que no exista marca alguna en el reporte de incidentes elaborado por la empresa.

## SUJETOS

**Para la fase A:** 4 supervisores y 61 ajustadores, que constituyen a la población total del área de ajuste de la compañía aseguradora, pues son el conjunto de casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2002).

**Para la fase B y la fase de seguimiento:** 5 supervisores, que constituyen a la población total de supervisores y, 35 ajustadores que representan una muestra de sujetos voluntaria (Hernández, Fernández y Baptista, 2002), pues se citó a la reunión feed back a todos los ajustadores, y sólo llegaron 35.

## TIPO DE ESTUDIO

Para esta investigación se empleó un estudio descriptivo debido a que se midieron y evaluaron de manera independiente diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, para poder describirlo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2002)

## DISEÑO

Para esta investigación se utilizó el diseño A-B de una única conducta (diferente para cada participante del estudio) y seguimiento, ya que se especifica claramente la conducta objetivo y se toman medidas de manera repetida durante las fases de experimentación A y B, con un procedimiento de seguimiento (Barlow, Hersen, 1988).

### MATERIALES, ESCENARIO E INSTRUMENTOS

#### *MATERIALES*

- Pruebas de conocimiento lápiz - papel.
- Registros observacionales.
- Registros de productos permanentes.

#### *ESCENARIO*

Bases:

- Ángel
- Naucalli
- Plaza tepeyac
- Plaza toros
- Plaza oriente
- América
- Oficinas Prado sur
- Crucero (las calles de la zona metropolitana de la Ciudad de México, siendo éstas el principal lugar de trabajo de los ajustadores y supervisores)

#### *INSTRUMENTOS*

Preexperimental y aplicados en fase A

- **Perfil por competencias** (Anexo 1) donde se especifican cada una de las competencias de los supervisores y los conocimientos, habilidades y actitudes que las conforman.
- **Encuesta de opinión** (Anexo 2): Un cuestionario de 10 preguntas donde se aborda de manera general la opinión que cada ajustador tiene de su supervisor.
- **Conocimientos generales** (Anexo 3): Es un cuestionario que explora los principales conocimientos que un ajustador debe poseer.
- **Registro de relación con subordinados** (Anexo 4): Este formato permite registrar las conductas de: saber escuchar, cortesía, empatía, estimulación y negociación, dependiendo de cual presente el supervisor al momento del registro.

- **Lista verificable de expedientes** (Anexo 5): Ésta lista contiene todos los requisitos que conforman el reporte de cada siniestro que atienden los ajustadores.
- **Registro de teléfono verde** (Anexo 6): Para registrar las llamadas de quejas por parte de los clientes asignables al personal del supervisor, incluyendo las que no tengan fundamento, de acuerdo a la opinión del coordinador.

#### Fase B

- **Hoja de compromisos** (Anexo 7) Es un formato que permite a los ajustadores y supervisores describir el o los compromisos que hayan establecido, las actividades que se propusieron realizar para lograrlos, los criterios de calidad, tiempo, duración, cantidad y costo para cada una de las actividades y, por último, las consecuencias que esperan obtener una vez cumplido el objetivo.

#### Fase de seguimiento:

- **Formato de cortesía** (Anexo 8) es un formato para registrar las situaciones de negociación para los supervisores que señalaron cortesía como objetivo a modificar.
- **Formato de negociación** (Anexo 9) para que tanto supervisores como ajustadores registren una misma situación de negociación, permitiendo comparar la perspectiva de cada uno.
- **Listas de verificación expedientes** (anexo 10) Formato que permite al ajustador llevar un registro de la calidad de los expedientes que entrega.
- **Lista de verificación entrega de expedientes** (Anexo 11) Con este formato el ajustador puede registrar la cantidad de expedientes que entregue, así como el número de errores en cada uno de ellos.
- **Registro de limpieza** (Anexo 12) Consiste en una lista de verificación para registrar que la hoja calcada del expediente esté limpia y sea legible.
- **Servicio a asegurados** (Anexo 13) Lista de verificación que se aplica durante el siniestro y registra el servicio que el ajustador proporciona al asegurado
- **Atención al asegurado** (Anexo 14) Lista de verificación para registrar los reportes que el ajustador tenga por parte del cliente.
- **Fotografías** (Anexo 15) Lista de verificación para registrar la claridad de las fotografías por cada siniestro y si ésta fue enviada a tiempo o no.
- **Registro de asistencia a juntas** (Anexo 16) Un formato que permite registrar la asistencia y retardos a juntas para supervisores y ajustadores.
- **Registro de asistencia** (Anexo 17) Formato para registrar la hora de llegada a la base del ajustador, así como las faltas y los retardos.

## PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo de este estudio se dividió el procedimiento en las siguientes fases o etapas:

- Preexperimental
- Experimental
  - Fase A
  - Fase B
  - Fase de seguimiento

### *PREEXPERIMENTAL*

#### **Etapas I: Esbozar perfil del supervisor**

Se convocó a una entrevista con las autoridades y expertos en el área de ajuste con el fin de obtener las características ideales del supervisor de ajuste, así como de los ajustadores (perfiles ideales, información sobre formas y procedimientos de trabajo, partes que conforman un expediente, etc.). Se establecieron horarios y lugares de trabajo.

Con el propósito de establecer las funciones del supervisor, se practicó un análisis inductivo a partir de los productos y/o servicios que ofrece la compañía de seguros, las actividades o tareas requeridas y los resultados deseados para poder denominar y definir la función organizacional, entendiéndose ésta como el conjunto de actividades relacionadas funcionalmente para generar un producto o servicio de calidad.

Posteriormente se identificó, con ayuda de autoridades y expertos, los determinantes temporales y situacionales de cada actividad que habilitan el inicio del trabajo y la manera correcta de ejecutarlo, precisando los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas así como las evidencias de que la actividad se cumplió exitosamente.

Una vez identificadas, se procedió a operacionalizar las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) requeridas para cada función organizacional, obteniendo así el Perfil por Competencias del supervisor de ajustadores. (Véase anexo 1). Éste perfil incluye los requisitos para la función "Supervisor", así como las tres competencias identificadas para este puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar cada una de las competencias según los estándares de la organización.

## **Etapa II: Elaboración de definiciones operacionales e instrumentos**

Se definieron operacionalmente las conductas de los ajustadores establecidas en la entrevista con las autoridades. Estas conductas fueron las relacionadas con los conocimientos generales del área de ajuste y los requisitos específicos en la elaboración y entrega de expedientes, entendiendo que por cada siniestro atendido, el ajustador debe elaborar y entregar un expediente. Posteriormente se elaboraron los instrumentos pertinentes para evaluar las competencias requeridas en el perfil por competencias del supervisor y las conductas descritas de los ajustadores

1. Encuesta de opinión (Anexo 2):
2. Conocimientos generales (Anexo 3)
3. Registro de relación con subordinados (Anexo 4).
4. Lista verificable de expedientes (Anexo 5)
5. Registro de teléfono verde (Anexo 6)

### *EXPERIMENTAL*

#### **FASE A**

##### **Aplicación de instrumentos**

**PARA LOS SUPERVISORES:** Se acudió al lugar de trabajo de cada uno de los supervisores, previa cita, y se les acompañó durante su recorrido registrando cada ocasión que el supervisor entró en contacto de por lo menos dos minutos de duración con el ajustador, cara a cara o por medio de radiocomunicación, por motivos de trabajo y exhibió cualquiera de las conductas descritas en el Registro de relación con subordinados (Anexo 4).

Las mediciones con los supervisores constaron de 8 horas de registro para cada uno de los 4 supervisores, divididas aleatoriamente en un periodo de 30 días.

**PARA LOS AJUSTADORES:** se acudió a todas las bases durante la jornada de trabajo de los ajustadores y se les entregó la Encuesta de opinión (Anexo 2) y el formato de Conocimientos generales (Anexo 3) a todos los ajustadores que estaban presentes y a los que iban llegando, indicándoles que llenaran los registros. Una vez contestados eran recuperados para posteriormente capturar los resultados. Estos registros fueron aplicados 30 horas divididas aleatoriamente durante un periodo de 30 días, con el objetivo de poder obtener los registros de los 61 ajustadores.

En el mismo periodo de 30 días, se acudió a las oficinas de Prado Sur 4 horas a la semana durante 4 semanas para calificar todos los expedientes de los ajustadores con base en la Lista verificable de expedientes (Anexo 5), y se registraron los resultados.

El registro de teléfono verde (Anexo 6) se aplicó una vez por semana, durante 4 semanas (el mismo periodo de 30 días), acudiendo a las oficinas de Prado Sur y preguntándole directamente al coordinador el número de llamadas adjudicables al personal de cada supervisor, anotando las respuestas en el formato.

Una vez concluidos los registros, se sacaron los promedios de las calificaciones de cada supervisor y cada ajustador de manera individual, así como el promedio general de todos los supervisores y todos los ajustadores de manera global.

## **FASE B**

### **Etapa I: Formalización de compromisos**

Reunión de feed-back con supervisores y ajustadores.

1. Se citó a todos los supervisores y ajustadores en las oficinas de Prado Sur a una junta de trabajo donde se les presentaron los resultados de la evaluación realizada. A esta junta asistieron 5 supervisores (los 4 supervisores que participaron en la fase A y el supervisor 5, que recién se había incorporado a la organización) y sólo 35 ajustadores.
  - Primero se realizó una presentación *grupal*, donde a los supervisores se les dio a conocer el perfil por competencias elaborado en la fase preexperimental, se les explicó en qué consistía cada una de las tres competencias *Asignación de roles, apoyo a ajustadores y Reportes*, los aspectos que las conforman y los resultados globales de los supervisores.
  - En la presentación *grupal*, a los ajustadores se les dio a conocer el reporte de incidencias, donde se les detalló en qué consistió cada una de las 6 categorías del reporte (Volantes, pases y convenio, Datos del accidente, Informe/expediente, Ajustador, Automóvil, y Asegurado) y se les explicó que una incidencia se consideró como una falta u omisión en el correcto llenado de expedientes.

2. Posteriormente se platicó en forma individual con cada supervisor y ajustador:
  - A cada supervisor se le mostró el resultado de su evaluación individual, presentando a cada uno el resultado ideal esperado para cada aspecto de las tres competencias, el resultado real que obtuvo para cada uno de ellos y el diagnóstico para cada competencia. También se les explicó la forma en que se realizaron las mediciones y se despejaron las dudas que surgieron sobre la evaluación. Se hizo hincapié sobre la idea de mejorar las conductas que resultaron bajas, y se les preguntó sobre su disposición al cambio.
  - A cada ajustador se le mostró la gráfica que contiene el número de siniestros que atendió durante el mes de registro, así como la que contiene el número de incidencias (errores u omisiones en los reportes) correspondientes a estos siniestros. Se les explicó la forma en que se realizaron las mediciones y se despejaron las dudas que surgieron sobre la evaluación. Se hizo hincapié sobre la idea de mejorar las conductas que resultaron bajas, y se les preguntó sobre su disposición al cambio.
3. Concluidas las pláticas individuales, tanto a supervisores como a ajustadores se les invitó a elaborar un programa de trabajo orientado a optimizar sus áreas de oportunidad y a establecer lo que esperaban obtener por su adecuado cumplimiento. Para lograrlo se les proporcionó la hoja de compromisos (Anexo 7), donde se les ayudó a redactar sus compromisos en forma operacional de la siguiente manera:
  - a. Identificar la categoría donde se incluye el aspecto que deseaban mejorar.
  - b. Redactar el objetivo que deseaban alcanzar, donde se les ayudó a redactarlo en forma operacional.
  - c. Escribir las actividades que se propusieron realizar para alcanzar el objetivo propuesto.
  - d. Definir los criterios de calidad, tiempo, duración y costo para cada una de las actividades del inciso b.
  - e. Por último, indicar las consecuencias que esperan recibir una vez que cumplieran con el objetivo establecido.

## **Etapas II: Programa de asignación de puntos y elaboración de registros.**

### Programa de asignación de puntos

Se elaboró un sistema de puntos (Anexo 18) donde se propuso cómo podrían ganar puntos los ajustadores y supervisores, cuándo podrían ganárselos y la manera en que podrían canjearlos por minutos (el número de minutos que el

participante obtenga, tendrá signo negativo, de manera que puedan restarse a los minutos de retardo que los ajustadores hayan acumulado a la llegada de sus siniestros) o por dinero (pesos).

Para los ajustadores, se elaboró una tabla de asignación de puntos (Ver anexo 18). Los puntos obtenidos serían canjeables por dinero (pesos), o por minutos, de acuerdo a la tabla de equivalencias (Ver anexo 18). De esta manera los ajustadores obtendrían automáticamente beneficios monetarios pues la empresa les paga por cada siniestro atendido, pero éste pago depende del tiempo que les tomó llegar al lugar del mismo, a razón de:

- 0 a 30 minutos: 100% del pago por siniestro
- 31 a 60 minutos: 70 del pago por siniestro
- 61-100 minutos 50% del pago por siniestro
- Mas de 100 minutos 0% del pago por siniestro.

Para cada supervisor se presentó la definición operacional del compromiso establecido, luego la forma en que se realizó el registro durante el tiempo de estudio y por último el incentivo que se daría a cada uno de ellos. Se instruyó a los supervisores para que expresaran verbalmente cada vez que notaran que un ajustador cumpliera sus objetivos, comentarios respecto a la puntualidad, al correcto llenado de expedientes, a la limpieza y claridad de los mismos, etc. A los ajustadores se les instruyo para que le expresaran a su supervisor verbalmente cada vez que éste respondida de manera cortés, les proporcionara atención oportunamente y sin interrupciones, los tomaba en cuenta a la hora de negociar, etc.

Registros.

Con base en los compromisos formalizados se diseñaron los registros de control requeridos para la evaluación de los compromisos establecidos.

- Formato de cortesía (Anexo 8)
- Formato de negociación (Anexo 9)
- Listas de verificación expedientes (anexo 10)
- Lista de verificación entrega de expedientes (Anexo 11)
- Registro de limpieza (Anexo 12)
- Servicio a asegurados (Anexo 13)
- Atención al asegurado (Anexo 14)
- Fotografías (Anexo 15)
- Registro de asistencia a juntas (Anexo 16)
- Registro de asistencia (Anexo 17)

Autorización.

Se celebró una reunión con los representantes de la compañía para discutir y aprobar los registros y programa de asignación de puntos.

### **Etapa III. Instrucciones a Observadores.**

Se acudió previa cita al lugar de trabajo del observador asignado (supervisor o ajustador, dependiendo del compromiso establecido) para entregarle los formatos de registro. Se les indicó que debían leer cuidadosamente las instrucciones y anotar en el formato la conducta que estaba ahí descrita. Se dieron varios ejemplos sobre el correcto llenado de los formatos y se resolvieron las dudas surgidas durante la explicación.

Los compromisos de los 5 supervisores básicamente se resumen en dos: cortesía y negociación.

- Para *cortesía*, durante el tiempo del estudio (30 días) el supervisor estuvo acompañado por el investigador durante ocho horas seleccionadas aleatoriamente y cuando fue requerido en crucero acudieron y anotaron lo solicitado en el formato de Cortesía (Ver Anexo 8). El ajustador que demandó la presencia del supervisor anotó lo solicitado en su propio formato (Ver Anexo 8) únicamente si el investigador estuvo presente. El investigador solicitó al término de la atención los formatos que fueron llenados.
- Para *negociación*, durante treinta días calendario, el supervisor y el ajustador que por razones de trabajo se vieron en una condición que implicó negociar, anotaron (cada uno) en el formato de Negociación (Ver Anexo 9) sus consideraciones. Cada siete días el investigador solicitó los formatos que fueron llenados.

Todos los compromisos de los ajustadores se dividen en:

- *Reducir las incidencias en la entrega de expedientes*. Para evaluarlos se diseñaron listas de verificación (Ver Anexos 10, 11 y 12) que incluían algunos, o todos los requisitos del expediente, dependiendo del compromiso establecido por cada ajustador. Los tiempos de registro dependieron del compromiso establecido por el ajustador, pues algunas veces el investigador calificaba un cierto número de expedientes y otras sólo recuperaba el registro elaborado por el mismo ajustador.
- *Atención al asegurado*, se elaboró una lista de verificación para aplicarlo durante el siniestro (ver Anexo 13) y otro para el registro de Teléfono verde (Ver Anexo 14). Dependiendo del compromiso del ajustador, el registro era elaborado por el investigador o por el supervisor.

- *Fotografías*, se elaboró una lista de verificación que incluye el registro de una fotografía clara por siniestro, y si ésta fue enviada a tiempo o no (Ver Anexo 15). Este registro fue realizado por el investigador en las oficinas de Prado Sur.
- *Retardos o faltas a juntas y al trabajo*, se elaboró un registro donde el supervisor evaluó si el ajustador llegó a las juntas y si lo hizo a tiempo. Con una lista de verificación se tomaron los datos del registro de asistencia y puntualidad diaria del ajustador. (Ver Anexos 16 y 17). Este registro fue realizado por el supervisor, devolviendo el formato al investigador.

#### **Etapa IV. Instrucciones a Otorgadores.**

Se acudió previa cita al lugar de trabajo de los supervisores y ajustadores instruyéndoles sobre la forma correcta de otorgamiento de consecuencias. Como el programa de asignación de puntos y sus respectivas consecuencias monetarias fue cancelado por la compañía, solo se dio la instrucción a supervisores y ajustadores para que pusieran énfasis en las consecuencias que podían entregar ellos mismos como resultado natural del cumplimiento del compromiso, tales como: felicitaciones por la puntualidad, evidenciar la reducción de incidencias en los expedientes, hacer notar los cambios en aspectos como cortesía y negociación, etc.

#### **Etapa V. Verificación.**

Se acudió aleatoriamente a observar que los registros y otorgamiento de consecuencias se dieran de la forma preestablecida. Se platicó con los supervisores y ajustadores a manera de *realimentación*, recordando y replanteando los compromisos, así como las actividades para poder llegar a ellos, esto directamente en el campo de trabajo del supervisor y ajustador, de manera interactiva con su trabajo. En estas observaciones, el investigador recogía los registros que ya habían sido realizados.

### **FASE DE SEGUIMIENTO**

#### **Recopilación de registros:**

Transcurridos treinta días calendario a partir del inicio de la intervención se colectó la información disponible, recogiendo los formatos faltantes. A continuación se registraron los puntajes obtenidos de cada uno de los sujetos en cada uno de los programas. Cada resultado, tanto para supervisores como para ajustadores, fue presentado de la siguiente manera:

1. El compromiso establecido por el supervisor o el ajustador
2. El perfil inicial (la calificación obtenida en la fase A)
3. El perfil ideal, entendiéndose por esto el nivel de excelencia que cada uno comprometió
4. La evaluación final obtenida en la fase de seguimiento.

## RESULTADOS

### PREEXPERIMENTAL

Perfil por Competencias (Anexo 17). El perfil está conformado de la siguiente manera:

Primero se presenta el nombre de la función Supervisor, definida operacionalmente y el objetivo general que debe alcanzar. Posteriormente se encuentran las tres competencias identificadas, cada una definida operacionalmente y con un objetivo específico. Cada competencia se compone de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar el puesto, también definidos operacionalmente.

La primera competencia identificada es: *ASIGNACIÓN DE ROLES*. Los conocimientos identificados para ésta competencia son *procedimientos de asignación*, las habilidades son *ver* y *motoras gruesas* y como actitud se encuentra *Responsabilidad*.

La segunda competencia es: *APOYO A AJUSTADORES*. Los conocimientos necesarios para su correcto desempeño son *operación de sistemas de comunicación móvil, conducir automóvil estándar, condiciones de póliza, reporte de ajuste, manejo de "Tron", Excel, Word y mail*; las habilidades necesarias son *oír, ver, motoras gruesas y hablar*; las actitudes requeridas son *saber escuchar, cortesía, empatía, estimulación y negociación*.

La tercera competencia es *REPORTES*. Los conocimientos que requiere son *características de los reportes*; las habilidades son *oír, ver y motoras gruesas* y por último, las actitudes necesarias son *responsabilidad y orden*.

## **EXPERIMENTAL**

### **RESULTADOS FASE A**

Habiendo elaborado el perfil por competencias se procedió a la aplicación de los instrumentos necesarios para medir el desempeño de los supervisores y ajustadores.

#### **Para los supervisores:**

Las tablas 4.1 a 4.4 muestran los resultados de la evaluación de las competencias requeridas en el perfil por competencia del supervisor. Cada tabla se divide en 5 columnas

- La columna “competencia” hace referencia a cada una de las tres competencias identificadas en el perfil por competencias.
- La columna “Aspectos” contiene los aspectos identificados para cada una de las 3 competencias.
- La columna “perfil ideal” representa el estándar de desempeño definido por las autoridades de la compañía, para cada aspecto.
- La columna “evaluación” muestra los resultados de la evaluación para cada aspecto.
- La columna “Diagnóstico” muestra la calificación obtenida para cada aspecto.

Tabla 4.1 Resultados de los supervisores Fase A

Supervisor: 1				
Competencia	Aspectos	Perfil ideal	Evaluación	Diagnóstico
<b>Asignación de roles</b>	Procedimientos de asignación	100%	100%	Excelente
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Responsabilidad	100%	100%	Excelente
<b>Apoyo a Ajustadores</b>	Operación de sistemas de comunicación móvil	100%	100%	Excelente
	Conducir automóvil estándar	100%	100%	Excelente
	Condiciones de póliza	100%		
	<b>Reporte de ajustes</b>	<b>95% o más</b>	<b>80%</b>	<b>Bajo</b>
	Manejo de "Tron"	100%	100%	Excelente
	Excel	85% o más		
	Word	85% o más		
	Mail	100%		
	Oír	Normal	Normal	Adecuado
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Hablar	Normal	Normal	Adecuado
	Saber escuchar	97% o más	97%	Adecuado
	<b>Cortesía</b>	<b>95% o más</b>	<b>75%</b>	<b>Bajo</b>
	<b>Empatía</b>	<b>97% o más</b>	<b>50%</b>	<b>Bajo</b>
	Estimulación	45% o más	45%	Adecuado
<b>Negociación</b>	<b>96% o más</b>	<b>80%</b>	<b>Bajo</b>	
<b>Reportes</b>	<b>Características de los reportes</b>	<b>97% o más</b>	<b>80%</b>	<b>Bajo</b>
	Oír	Normal	Normal	Adecuado
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Responsabilidad	97% o más	100%	Excelente
	<b>Orden</b>	<b>97% o más</b>	<b>93%</b>	<b>Bajo</b>

Para el supervisor 1 (Tabla 4.1) de la evaluación realizada se puede concluir que los aspectos más problemáticos en su desempeño están relacionados con una baja negociación, baja cortesía y baja empatía, así como bajo conocimiento y orden o cuidado en los reportes que le entregan sus subordinados, lo cual puede mejorarse proporcionando supervisión más estrecha. El diagnóstico para los demás aspectos fue adecuado o excelente

Él, como todos los supervisores, ha descuidado la capacitación de sus subordinados (promedio de calificación: 6.72).

Tabla 4.2 Resultados de los supervisores Fase A

Supervisor: 2				
Competencia	Aspectos	Perfil ideal	Evaluación	Diagnóstico
<b>Asignación de roles</b>	Procedimientos de asignación	100%	100%	Excelente
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Responsabilidad	100%	100%	Excelente
<b>Apoyo a Ajustadores</b>	Operación de sistemas de comunicación móvil	100%	100%	Excelente
	Conducir automóvil estándar	100%	100%	Excelente
	Condiciones de póliza	100%		
	<b>Reporte de ajustes</b>	<b>95% o más</b>	<b>63%</b>	<b>Bajo</b>
	Manejo de "Tron"	100%	100%	Excelente
	Excel	85% o más		
	Word	85% o más		
	Mail	100%		
	Oír	Normal	Normal	Adecuado
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Hablar	Normal	Normal	Adecuado
	Saber escuchar	97% o más	97%	Adecuado
	<b>Cortesía</b>	<b>95% o más</b>	<b>75%</b>	<b>Bajo</b>
	<b>Empatía</b>	<b>97% o más</b>	<b>90%</b>	<b>Bajo</b>
Estimulación	45% o más	45%	Adecuado	
Negociación	96% o más	96%	Adecuado	
<b>Reportes</b>	<b>Características de los reportes</b>	<b>97% o más.</b>	<b>63%</b>	<b>Bajo</b>
	Oír	Normal	Normal	Adecuado
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Responsabilidad	97% o más	100%	Excelente
	<b>Orden</b>	<b>97% o más</b>	<b>85%</b>	<b>Bajo</b>

Para el supervisor 2 (véase Tabla 4.2) de la evaluación realizada se puede concluir que los aspectos más problemáticos en su desempeño están relacionados con una baja empatía y baja cortesía. Presenta bajo conocimiento, orden o cuidado en los reportes que le entregan sus subordinados, lo cual puede mejorarse proporcionando supervisión más estrecha. El diagnóstico para los demás aspectos se encuentra en adecuado y excelente.

Él, como todos los supervisores, ha descuidado la capacitación de sus subordinados (promedio de calificación: 6.72).

Tabla 4.3 Resultados de los supervisores Fase A

Supervisor: 3				
Competencia	Aspectos	Perfil ideal	Evaluación	Diagnóstico
<b>Asignación de roles</b>	Procedimientos de asignación	100%	100%	Excelente
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Responsabilidad	100%	100%	Excelente
<b>Apoyo a Ajustadores</b>	Operación de sistemas de comunicación móvil	100%	100%	Excelente
	Conducir automóvil estándar	100%	100%	Excelente
	Condiciones de póliza	100%		
	<b>Reporte de ajustes</b>	<b>95% o más</b>	<b>90%</b>	<b>Bajo</b>
	Manejo de "Tron"	100%	100%	Excelente
	Excel	85% o más		
	Word	85% o más		
	Mail	100%		
	Oír	Normal	Normal	Adecuado
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Hablar	Normal	Normal	Adecuado
	Saber escuchar	97% o más	97%	Adecuado
	Cortesía	95% o más	95%	Adecuado
	<b>Empatía</b>	<b>97% o más</b>	<b>72%</b>	<b>Bajo</b>
Estimulación	45% o más	50%	Excelente	
<b>Negociación</b>	<b>96% o más</b>	<b>80%</b>	<b>Bajo</b>	
<b>Reportes</b>	<b>Características de los reportes</b>	<b>97% o más</b>	<b>90%</b>	<b>Bajo</b>
	Oír	Normal	Normal	Adecuado
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Responsabilidad	97% o más	100%	Excelente
	<b>Orden</b>	<b>97% o más</b>	<b>90%</b>	<b>Bajo</b>

En la tabla 4.3 se muestran las evaluaciones para el supervisor 3, de las que se puede concluir que los aspectos más problemáticos en su desempeño están relacionados con una baja negociación y baja empatía, así como bajo conocimiento, orden y cuidado en los reportes que le entregan sus subordinados, lo cual puede mejorarse proporcionando supervisión más estrecha. En los demás aspectos obtuvo un adecuado o excelente diagnóstico.

Él, como todos los supervisores, ha descuidado la capacitación de sus subordinados (promedio de calificación: 6.72).

Tabla 4.4 Resultados de los supervisores Fase A

Supervisor: 4				
Competencia	Aspectos	Perfil ideal	Evaluación	Diagnóstico
<b>Asignación de roles</b>	Procedimientos de asignación	100%	100%	Excelente
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Responsabilidad	100%	100%	Excelente
<b>Apoyo a Ajustadores</b>	Operación de sistemas de comunicación móvil	100%	100%	Excelente
	Conducir automóvil estándar	100%	100%	Excelente
	Condiciones de póliza	100%		
	<b>Reporte de ajustes</b>	<b>95% o más</b>	<b>70%</b>	<b>Bajo</b>
	Manejo de "Tron"	100%	100%	Excelente
	Excel	85% o más		
	Word	85% o más		
	Mail	100%		
	Oír	Normal	Normal	Adecuado
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Hablar	Normal	Normal	Adecuado
	<b>Saber escuchar</b>	<b>97% o más</b>	<b>60%</b>	<b>Bajo</b>
	<b>Cortesía</b>	<b>95% o más</b>	<b>80%</b>	<b>Bajo</b>
	<b>Empatía</b>	<b>97% o más</b>	<b>70%</b>	<b>Bajo</b>
<b>Estimulación</b>	<b>45% o más</b>	<b>30%</b>	<b>Bajo</b>	
Negociación	96% o más	96%	Adecuado	
<b>Reportes</b>	<b>Características de los reportes</b>	<b>97% o más</b>	<b>70%</b>	<b>Bajo</b>
	Oír	Normal	Normal	Adecuado
	Ver	Normal	Normal	Adecuado
	Motoras gruesas	Normal	Normal	Adecuado
	Responsabilidad	97% o más	100%	Excelente
	<b>Orden</b>	<b>97% o más</b>	<b>90%</b>	<b>Bajo</b>

De la evaluación realizada al supervisor 4 (véase Tabla 4.4) se puede concluir que los aspectos más problemáticos en su desempeño están relacionados con una baja actitud para escuchar a los subordinados, baja empatía, baja cortesía, baja estimulación y bajo conocimiento, orden y cuidado en los reportes que entrega, lo cual puede mejorarse proporcionando supervisión más estrecha. La evaluación en los demás aspectos fue adecuada o excelente.

El, como todos los supervisores, ha descuidado la capacitación de sus subordinados (promedio de calificación: 6.72).

Los aspectos más problemáticos para todos los supervisores son:

- Negociación
- Cortesía
- Empatía
- Estimulación
- Saber escuchar
- Bajo conocimiento, orden y cuidado en los reportes
- Capacitación a sus subordinados.

## Para los ajustadores

Los requisitos de los expedientes fueron divididos en seis categorías (Volantes, pases y convenio, Datos del accidente, Informe/expediente, Ajustador, Automóvil, y Asegurado), se consideraron como incidencias todas las faltas u omisiones en cualquiera de las seis categorías.

En la Tabla 4.5 se muestra el número total de incidencias que los ajustadores tuvieron en la revisión de los expedientes o reportes que entregaron durante un mes, así como el número de incidencias que tuvieron en cada una de las seis categorías. El desempeño ideal esperado por las autoridades consistía en cero incidencias en el registro.

Tabla 4.5 Resultados de las incidencias de los ajustadores Fase A

Ajustador	Volantes, pases y convenio	Datos del accidente	Informe/expediente	Ajustador	Automóvil	Asegurado	Total
1	3	2	1	3	0	1	10
2	0	0	1	0	2	0	3
3	1	0	0	1	1	1	4
4	5	9	3	4	1	0	22
5	4	8	2	2	2	1	19
6	8	8	2	0	0	2	20
7	11	11	7	1	2	1	33
8	3	2	3	4	0	1	13
9	4	2	1	5	1	0	13
10	5	0	0	0	1	2	8
11	7	2	8	2	0	1	20
12	4	2	1	1	0	0	8
13	2	1	0	1	0	0	4
14	2	2	1	1	1	0	7
15	4	4	3	0	0	0	11
16	2	3	2	3	0	1	11
17	5	1	2	2	1	0	11
18	2	1	2	1	1	1	8
19	2	1	0	0	0	0	3
20	0	0	0	1	1	0	2
21	3	0	2	0	0	0	5
22	2	0	2	1	1	0	6
23	5	3	7	1	1	0	17
24	3	1	0	1	0	1	6
25	1	3	0	0	0	1	5
26	1	1	0	2	0	0	4
27	2	6	8	3	2	2	23
28	1	0	0	0	0	0	1
29	2	0	2	0	0	0	4

Tabla 4.5 Resultados de las incidencias de los ajustadores Fase A (continuación)

Ajustador	Volantes, pases y convenio	Datos del accidente	Informe/ expediente	Ajustador	Automóvil	Asegurado	Total
30	2	1	1	3	0	0	7
31	3	1	4	4	0	0	12
32	1	2	2	1	1	1	8
33	1	1	0	0	0	1	3
34	6	10	6	3	0	0	25
35	1	0	3	1	0	0	5
36	2	2	3	5	0	0	12
37	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>54</b>
38	11	5	3	9	4	0	29
39	9	4	8	9	2	2	34
40	4	2	0	3	0	0	9
41	7	3	6	3	1	3	23
42	1	0	3	0	0	0	4
43	7	3	2	0	1	2	15
44	2	1	1	4	0	0	8
45	0	1	2	1	0	0	4
46	8	4	3	1	1	0	17
47	9	5	3	11	1	0	29
48	2	3	2	2	0	0	9
49	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
50	3	3	0	2	1	0	9
51	4	5	3	2	0	1	15
52	7	8	0	0	2	1	18
53	2	5	0	0	0	0	7
54	3	7	3	4	2	0	19
55	9	9	6	0	2	1	27
56	4	0	1	0	0	0	5
57	7	7	6	2	3	1	26
58	5	3	1	0	0	0	9
59	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
60	5	8	20	1	0	0	34
61	2	2	0	2	0	0	6

Todos los ajustadores presentaron incidencias en sus reportes. Se encontraron registros que fueron desde una sola incidencia en todo el mes (ajustadores 28, 49 y 59) hasta ajustadores que tuvieron 54 incidencias (ajustador 37).

## RESULTADOS FASE B

### Para los supervisores:

En las tablas 4.6 a la 4.10 podemos observar los resultados de la fase B de todos los supervisores. Cada tabla muestra el compromiso que el supervisor redactó en la reunión feed-back, las actividades que se propusieron realizar para alcanzar el compromiso establecido, los criterios de calidad, tiempo, duración y costo para cada una de éstas actividades y, por último, las consecuencias que esperan recibir una vez que cumplan con el objetivo establecido.

Tabla 4.6. Compromisos del Supervisor 1

Actividades	CRITERIOS					Consecuencias
	Calidad	Tiempo	Duración	Cantidad	Costo	
Recibir diariamente con cortesía a los compañeros. En el saludo decir Buenos días.	Que sea personalizada	Todos los días	De 5 a 10 minutos	Todos en la base	Sin costo (Actitud y educación)	Mejorar mi conducta y mi educación (cortesía).
Contestar cortésmente.	Mejorar el tono de voz y responder la pregunta	Todos los días en cada consulta	No (variable)	En toda llamada recibida	Sin costo (Actitud y educación)	
Al establecer contacto con los colaboradores poner más atención a sus inquietudes y comentarios.	Escuchar a fondo su necesidad	Diariamente	No estimable	Todos los compañeros en general	Mejorar la actitud. Sin costo	
<b>Compromiso</b>	<b>Supervisor 1:</b> Que los Ajustadores al término de 30 días perciban un cambio a mejorar las relaciones interpersonales y laborales, mejorando al 95% la calificación.					

El supervisor 1 estableció que su calificación de cortesía debe subir al 95% o más, que es el perfil ideal esperado por la empresa. La consecuencia que espera por lograr este compromiso va implícita en el logro del mismo, que es mejorar la cortesía.

#### Programa de asignación de puntos supervisor 1:

##### Definición de compromiso(s)

- *Cortesía:* Que al ser seleccionados periodos representativos de tiempo de la duración del estudio, los registros de tres observadores (supervisor, ajustador e investigador) coincidan cuando menos en un 80% en que el Supervisor exhibió las conductas de cortesía señaladas en el registro.

### Registro(S)

- Durante el tiempo del estudio el supervisor estuvo acompañado por el investigador durante ocho horas seleccionadas aleatoriamente anotando (en secreto) lo solicitado en el formato (Ver Anexo 7).
- El ajustador anotó lo solicitado en el formato (Ver Anexo 7) únicamente si el investigador estuvo presente.
- El investigador solicitó al término del contacto los formatos que fueron llenados y se confiabilizaron los resultados.

### Incentivos

- El investigador le mostró los resultados parciales obtenidos invitándole a mejorar o mantener su compromiso.
- Si los resultados parciales eran buenos, el investigador pidió a los ajustadores a cargo de éste supervisor, que comentaran con él la manera en que notaban el cambio y las mejoras en el trato que tenía con ellos, tanto en las relaciones personales como en las laborales.

Tabla 4.7. Compromisos del Supervisor 2

Actividades	CRITERIOS					Consecuencias
	Calidad	Tiempo	Duración	Cantidad	Costo	
Utilizar frases corteses cuando tenga contacto con ajustadores: cómo estás, cómo te fue, qué necesitas, en qué te apoyo...	Sin utilizar groserías	Todos los días	Durante el contacto con el ajustador. 30 días	Subir al 95%	Sin costo	Que el ajustador perciba el cambio y modifique su opinión con el supervisor.
Ser cortés cuando el ajustador requiera apoyo en crucero.	Acudiendo a su llamado lo más breve posible	Todos los días que lo requiera	Durante la asistencia en crucero	Subir el porcentaje bajo	Sin costo	Que el ajustador perciba que estamos pendientes a su solicitud y se atenderá a la brevedad posible.
Apoyarlos cuando tengan dudas utilizando radio, Nextel, telefónicamente o en persona.	Explicar con cortesía	Cuando lo soliciten por cualquier medio	Durante el tiempo que se requiera para disipar sus dudas	Subir el % del 75 al 95	Sin costo	Que sienta el ajustador que sus quejas fueron escuchadas y resueltas.
<b>Compromiso</b>	<b>Supervisor 2:</b> Mejorar el porcentaje del 75 al 95 de cortesía.					

El supervisor 2 también estableció el 95% como el objetivo a lograr en el aspecto cortesía. Las consecuencias que espera son que los ajustadores perciban que ha

cambiado, que está pendiente de sus solicitudes y que sientan que los escucha y atiende.

#### *Programa de asignación de puntos supervisor 2:*

##### Definición de compromiso(s)

- *Cortesía en crucero:* Que al ser seleccionados periodos representativos de tiempo de la duración del estudio, los registros de tres observadores (supervisor, ajustador e investigador) coincidan cuando menos en un 80% en que al ser solicitado, el supervisor en crucero exhibió las conductas de cortesía señaladas en el registro.

##### Registro(S)

- Durante el tiempo del estudio el supervisor estuvo acompañado por el investigador durante ocho horas seleccionadas aleatoriamente y cuando fue requerido en crucero acudieron y anotaron (en secreto) lo solicitado en el formato (Ver Anexo 7).
- El ajustador que demandó la presencia del supervisor anotó lo solicitado en el formato (Ver Anexo 7) únicamente si el investigador estuvo presente.
- El investigador solicitó al término de la atención los formatos que fueron llenados y se confiabilizaron los resultados.

##### Incentivos

- El investigador le mostró los resultados parciales obtenidos invitándole a mejorar o mantener su compromiso.
- Si los resultados parciales eran buenos, el investigador pidió a los ajustadores a cargo de éste supervisor, que comentaran con él la manera en que notaban el cambio y las mejoras en el trato que tenía con ellos, así como los cambios en la manera de atender sus quejas, escucharlos y estar al pendiente de sus solicitudes.

Tabla 4.8. Compromisos del Supervisor 3

Actividades	CRITERIOS					Consecuencias
	Calidad	Tiempo	Duración	Cantidad	Costo	
Recibir propuestas	Saber recibir la propuesta	4 segundos	De 5 a 8 minutos	Cuantas veces se presente	Sin costo	Que el ajustador sienta que se le toma en cuenta.
Analizar propuesta	Tomar en cuenta la misma	De 5 a 8 hrs. o dependiendo de la misma		Las que se presenten	Sin costo	Hacerlo participe con más propuestas.
Otorgar respuestas	Favorable para ambas partes	El indicado		Siempre	Sin costo	Que dicha respuesta sea favorable para ambas partes.
<b>Compromiso</b>	<b>Supervisor 3:</b> Aumentar mi nivel de negociación.					

El compromiso del supervisor 3 fue aumentar su nivel de negociación; las consecuencias que espera son el mismo incremento en la negociación y que los ajustadores noten que se les toma más en cuenta.

*Programa de asignación de puntos supervisor 3:*

Definición de compromiso(s)

- *Negociación:* Cada ocasión que ante una situación de negociación el supervisor y el ajustador consideren que se incluyeron aspectos de la propuesta del ajustador en la resolución, misma que será satisfactoria para ambas partes.

Registro(S)

- Durante treinta días calendario, cada ocasión que el supervisor y el ajustador, por razones de trabajo se vieron en una condición que implicó negociar, anotaron (en secreto) en el formato (Ver Anexo 8) sus consideraciones.
- Cada siete días el investigador solicitó los formatos que fueron llenados y se confiabilizaron los resultados.

*Nota.- sólo se computará como negociación cumplida cuando ambos registros coincidan en satisfacción y en más-menos 15% con respecto a inclusión*

Incentivos

- El investigador acudió cada nueve días al lugar de trabajo del supervisor y le mostró los resultados parciales obtenidos invitándole a mejorar o mantener su compromiso.
- Si los resultados parciales mostraron una tendencia positiva hacia la negociación, el investigador pidió a los ajustadores que al término de

cualquier situación de negociación donde aspectos de sus propuestas fueron incluidos y consideren que la resolución es satisfactoria, expresaran al supervisor frases como las siguientes: “está muy bien como le vamos a hacer”, “me gustó el acuerdo al que llegamos”, “gracias por la solución”.

Tabla 4.9. Compromisos del Supervisor 4

Actividades	CRITERIOS					Consecuencias
	Calidad	Tiempo	Duración	Cantidad	Costo	
Saludar con frases socialmente aceptadas	Con frases socialmente aceptadas		30 días	Mínimo 9 de 10	Sin costo	Que los ajustadores sientan que he cambiado en cuanto a mi cortesía.
Sonreír					Sin costo	
Usar un tono de voz agradable			30 días	Con 9 de cada 10	Sin costo	
Dialogar con los ajustadores	Sin palabras altisonantes	Lo que dure la conversación	30 días	Con 9 de cada 10	Sin costo	
<b>Compromiso</b>	<b>Supervisor 4:</b> Que 9 de cada 10 ajustadores con los que entro en contacto, opinen que soy cortés.					

El supervisor 4 también comprometió aumentar el nivel de cortesía, esperando como consecuencia que los ajustadores noten este incremento.

*Programa de asignación de puntos supervisor 4:*

Definición de compromiso(s)

- *Cortesía:* Que al ser seleccionados periodos representativos de tiempo de la duración del estudio, los registros de tres observadores (supervisor, ajustador e investigador) coincidan cuando menos en un 80% en que el supervisor exhibió las conductas de cortesía señaladas en el registro.

Registro(S)

- Durante el tiempo del estudio el supervisor estuvo acompañado por el investigador durante ocho horas seleccionadas aleatoriamente, anotando (en secreto) lo solicitado en el formato de cortesía (Ver Anexo 7).
- El ajustador que demandó la presencia del supervisor anotó lo solicitado en el formato de cortesía (Ver Anexo 7) únicamente si el investigador estaba presente.
- El investigador solicitó al término del contacto los formatos que fueron llenados y se confiabilizaron los resultados.

## Incentivos

- El investigador le mostró los resultados parciales obtenidos invitándole a mejorar o mantener su compromiso.
- Si los resultados parciales eran buenos, el investigador pidió a los ajustadores a cargo de éste supervisor, que comentaran con él la manera en que notaban el cambio y las mejoras en el trato que tenía con ellos, tanto en las relaciones personales como en las laborales.

Tabla 4.10. Compromisos del Supervisor 5

Actividades	CRITERIOS					Consecuencias
	Calidad	Tiempo	Duración	Cantidad	Costo	
Aceptar puntos de vista.	Dentro de las políticas de la empresa		30 días	95% de las negociaciones	Sin costo	Ser reconocido con palabras de aliento.
Proponer puntos de vista.	Dentro de las políticas de la empresa		30 días	95% de las negociaciones	Sin costo	
<b>Compromiso</b>	<b>Supervisor 5:</b> Que en 30 días pueda alcanzar el 95% de negociación con Ajustadores.					

El supervisor 5 no cuenta con datos de la evaluación de la fase A, pues no laboraba en la empresa cuando se realizó. Aún así, acudió a la reunión feed-back y decidió establecer el compromiso de alcanzar como mínimo un 95% de negociación. Si lo logra, espera que se le reconozca con palabras de aliento.

### Programa de asignación de puntos supervisor 5:

#### Definición de compromiso(s)

- *Negociación:* Cada ocasión que ante una situación de negociación el supervisor y el ajustador consideren que se incluyeron aspectos de la propuesta del ajustador en la resolución, misma que será satisfactoria para ambas partes.

#### Registro(S)

- Durante treinta días calendario el supervisor y el ajustador que por razones de trabajo se vieron en una condición que implicó negociar, anotaron (en secreto) en el formato de negociación (Ver Anexo 8) sus consideraciones.
- Cada siete días el investigador solicitó los formatos que fueron llenados y graficaron los resultados.

*Nota.- sólo se computará como negociación cumplida cuando ambos registros coincidan en satisfacción y en más-menos 15% con respecto a inclusión*

## Incentivos

- El investigador acudió cada nueve días al lugar de trabajo del supervisor y le mostró los resultados parciales obtenidos invitándole a mejorar o mantener su compromiso.
- Si los resultados parciales mostraron una tendencia positiva hacia la negociación, el investigador pidió a los ajustadores que al término de cualquier situación de negociación donde aspectos de sus propuestas fueron incluidos y consideraban que la resolución fue satisfactoria, le expresaran al supervisor frases como las siguientes: “está muy bien como le vamos a hacer”, “me gustó el acuerdo al que llegamos”, “gracias por la solución”.

### *Programa de asignación de puntos para los ajustadores:*

El programa de asignación de puntos (véase anexo 18) es un sistema que consiste en otorgarle un número de puntos cada ocasión que realice alguna de las actividades a las que se comprometió, con los criterios de excelencia establecidos.

Cuando el ajustador decida canjear sus puntos por dinero estos tendrán un equivalente en pesos; cuando decidan cambiarlos por minutos, estos minutos “extra” los podrá descontar en los siniestros en los que se haya tardado más en llegar.

- Para los compromisos de *Reducir las incidencias en la entrega de expedientes* el total de expedientes entregados por el ajustador equivale al 100% de puntos a obtener. El porcentaje de puntos que obtenga dependerá del porcentaje de expedientes que entregue con la calidad esperada o bien, 1 expediente completo equivaldrá a 1 peso
- Para los compromisos de *atención al asegurado*, 1 día sin queja equivaldrá a 1 peso
- Para los compromisos de *puntualidad*, un día sin retardo equivale a 1 peso.

Los compromisos establecidos por los 35 ajustadores que acudieron a la reunión feed-back están incluidos en la tabla 4.12 de la fase de seguimiento.

## RESULTADOS FASE DE SEGUIMIENTO

### Supervisores:

Transcurridos los 30 días de estudio, se colectó la información obtenida. La tabla 4.11 muestra los compromisos de los 5 supervisores. Para cada supervisor se presenta la evaluación inicial obtenida en la fase A, el perfil ideal esperado, la evaluación final y el diagnóstico.

- La columna “compromiso” presenta el compromiso establecido por cada supervisor, incluyendo el porcentaje al que se comprometían llegar al término del estudio.
- La columna “ideal” presenta el porcentaje ideal de desempeño que la empresa pide a sus supervisores.
- La columna “inicial” muestra el porcentaje obtenido por cada supervisor durante la fase A del estudio. Es el nivel de desempeño que cada supervisor decidió mejorar.
- La columna “final” muestra el porcentaje final de desempeño que los supervisores mostraron en los compromisos establecidos al término del estudio.
- La columna “diagnóstico” presenta el resultado del programa de cada supervisor, siendo éste excelente o adecuado.

Tabla 4.11 Resultados de los supervisores Fase de seguimiento

COMPROMISO	IDEAL	INICIAL	FINAL	DIAGNÓSTICO
<b>Supervisor 1:</b> Que los Ajustadores al término de 30 días perciban un cambio a mejorar las relaciones interpersonales y laborales, mejorando al 95% la calificación.	95% o más	75%	100%	Excelente
<b>Supervisor 2:</b> Mejorar el porcentaje del 75 al 95 de cortesía.	95% o más	75%	100%	Excelente
<b>Supervisor 3:</b> Aumentar mi nivel de negociación.	96% o más	80%	87%	Adecuado
<b>Supervisor 4:</b> Que 9 de cada 10 Ajustadores con los que entro en contacto, opinen que soy cortés.	95% o más	80%	100%	Excelente
<b>Supervisor 5:</b> Que en 30 días pueda alcanzar el 95% de negociación con Ajustadores.	96% o más	?	100%	Excelente

Los cinco supervisores cumplieron con los compromisos establecidos:

- El supervisor 1 superó el porcentaje de mejora comprometido habiendo obtenido el 100% en la evaluación final, con lo que superó su compromiso de llegar al 95% de calificación.
- El supervisor 2 cumplió cabalmente con el compromiso aceptado, pues su compromiso fue alcanzar el 95% de cortesía y logró obtener el 100%
- El supervisor 3 logró mejorar su capacidad de negociación a niveles aceptables. Aunque no alcanzó la excelencia exigida por la empresa (96% o más), su compromiso fue aumentar su nivel de negociación y este nivel si aumentó.
- El supervisor 4 superó el porcentaje de mejora comprometido de manera excelente, pues su compromiso fue alcanzar el 95% de cortesía y logró obtener el 100%.
- El supervisor 5 cumplió cabalmente con el compromiso aceptado. Aunque no tiene medición inicial, aceptó el compromiso del 95% de negociación en todos sus contactos con ajustadores y logró obtener un 100%.

#### **Ajustadores:**

La información de los resultados de los ajustadores se presenta en la tabla 4.12. incluye los compromisos que formalizaron cada uno de los 35 ajustadores que acudieron a la reunión feed-back.

- La columna “inicial” muestra el porcentaje de incidencias que los ajustadores obtuvieron en la fase A del estudio; para todos es 100% pues representa el total de las incidencias que obtuvieron, independientemente de cuantas incidencias haya obtenido cada ajustador. Se considera como el 100% de errores que hay que disminuir.
- La columna “ideal” representa el porcentaje de incidencias que la empresa espera de sus ajustadores. El porcentaje para todos es 0%, pues se espera que el número de errores u omisiones en sus reportes sea 0.
- La columna “final” muestra el porcentaje de errores u omisiones que cada ajustador obtuvo al final del estudio, en comparación con su propio desempeño inicial.
- La columna “observaciones” muestra el resultado del programa para cada ajustador, o lo que es lo mismo, si el cumplimiento del compromiso establecido fue excelente, adecuado, bajo o no lo cumplió.

Tabla 4.12 Resultados de los ajustadores Fase de seguimiento

Ajustador	Compromiso	Inicial	Ideal	Final	Observaciones
1	Cumplir con la entrega de expedientes.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido
2	Obtener bases para ofrecer calidad en el llenado de papelería.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
3	Reducir errores en el llenado de expedientes.	100 %	0 %	15.6%	El cumplimiento del compromiso establecido fue bajo.
4	Ser el mejor en la entrega de expedientes.	100 %	0 %	33.3 %	El cumplimiento del compromiso establecido fue bajo.
5	Entregar limpio el informe y declaración de siniestro.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
6	Correcto llenado de papelería (expedientes).	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
7	Mejorar la calidad de mis informes así como la presentación.	100 %	0 %	4 %	Cumplió de manera adecuada el compromiso establecido.
8	Tener menos errores en informes elaborados y tener mejor atención en el servicio a asegurados.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
9	Excelencia en el trabajo. Reducir errores en el llenado de expedientes.	100 %	0 %	4 %	Cumplió de manera adecuada el compromiso establecido.
10	Mejorar la entrega de expedientes.	100 %	0 %	28.5 %	El cumplimiento del compromiso establecido fue bajo.
11	Envío de fotos claras y en los tiempos establecidos de todos los siniestros atendidos.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.

Tabla 4.12 Resultados de los ajustadores Fase de seguimiento (continuación)

Ajustador	Compromiso	Inicial	Ideal	Final	Observaciones
12	Mejorar entrega de informes y expedientes.	100%	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
13	Llenado correcto de expedientes.	100%	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
14	No cometer errores en el llenado de expedientes.	100%	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
15	Mejora de trabajo en la entrega de expedientes.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
16	Entrega de expedientes sin errores.	100 %	0 %	10%	Cumplió de manera adecuada el compromiso establecido.
17	Llenado correcto de expedientes.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
18	Excelencia reduciendo incidentes en volantes, pases y convenios.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
19	Hacer bien el llenado de papelería.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
20	Elaborar correctamente volantes de reparación.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
21	Elaborar correctamente expedientes.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.

Tabla 4.12 Resultados de los ajustadores Fase de seguimiento (continuación)

Ajustador	Compromiso	Inicial	Ideal	Final	Observaciones
22	Mantenerme en excelencia, aumentando mis atenciones en el llenado de expedientes.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
23	Llenar todos los campos de los expedientes entregados.	100 %	0 %	6%	Cumplió de manera adecuada el compromiso establecido.
24	No incidencias. Calidad OK.	100%	0 %	4%	Cumplió de manera adecuada el compromiso establecido.
25	Reducir la incidencia en llenado de papelería.	100%	0 %	20%	El cumplimiento del compromiso establecido fue bajo.
26	Correcto llenado de papelería.	100%	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
27	Mejorar la calidad de mis informes, así como la presentación.	100 %	0 %	4%	Cumplió de manera adecuada el compromiso establecido.
28	Llenado correcto de expedientes.	100 %	0 %	5%	Cumplió de manera adecuada el compromiso establecido.
29	Mejora de trabajo en la entrega de expedientes.	100 %	0 %	14%	El cumplimiento del compromiso establecido fue bajo.
30	Ningún error en papelería	100 %	0 %	42%	El cumplimiento del compromiso establecido fue bajo.
31	Evitar en lo posible faltas y retardos al trabajo o juntas.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
32	Calidad en el llenado de expedientes.	100 %	0 %	44%	El cumplimiento del compromiso establecido fue bajo.
33	Reducción de incidentes en datos del accidente.	100 %	0 %	7%	Cumplió de manera adecuada el compromiso establecido.
34	No tener quejas del asegurado en cuanto a atención.	100 %	0 %	0%	Cumplió de manera excelente el compromiso establecido.
35	<b>No cometer ningún error en informes y volantes.</b>	100 %	0 %	100%	<b>No cumplió con el compromiso establecido.</b>

Como podemos observar en la tabla 4.12, de los 35 ajustadores que participaron en esta etapa del estudio:

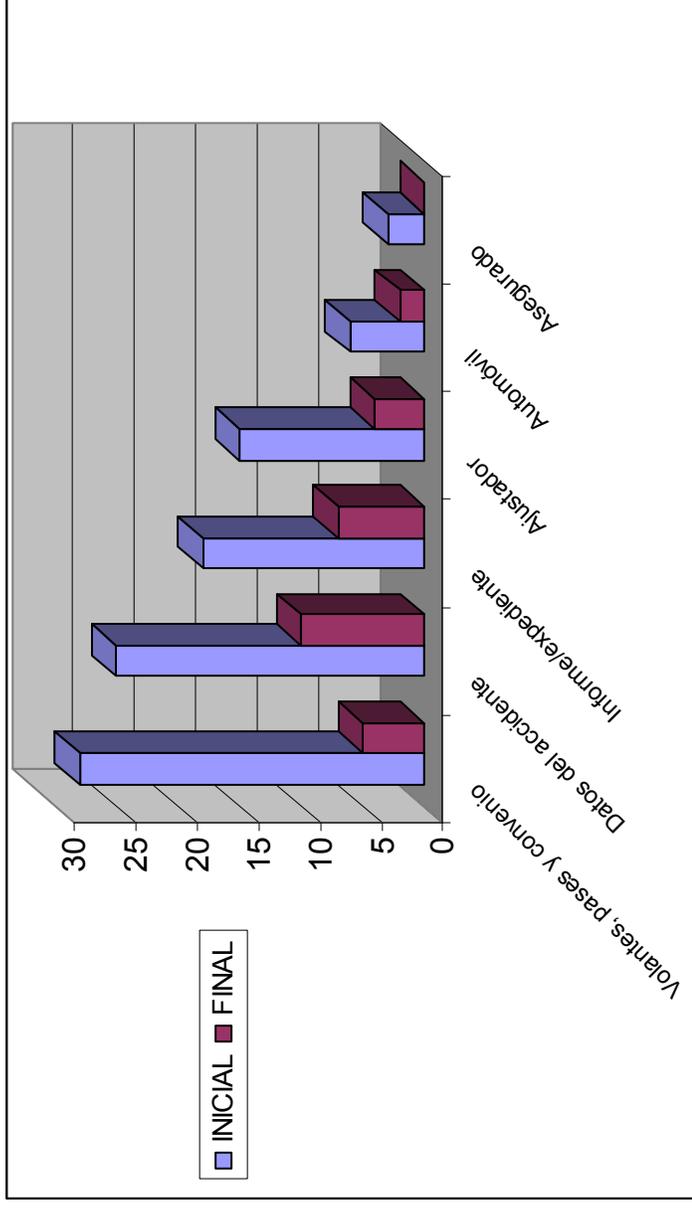
- 19 ajustadores lograron la excelencia en la reducción de sus errores, obteniendo un 0% de incidencias
- 8 ajustadores lograron un desempeño adecuado, presentando hasta un 10% de errores u omisiones.
- 7 ajustadores cumplieron de manera baja el compromiso establecido, pues obtuvieron hasta un 44% de errores en sus mediciones.
- Solamente 1 ajustador no cumplió con el compromiso establecido, pues el número de errores en sus expedientes en la parte inicial y final del estudio, fue el mismo (3 errores)

Cabe destacar que durante las evaluaciones de este estudio, ningún ajustador incrementó el número de incidencias en la entrega de sus expedientes.

### **Representación gráfica ajustadores.**

La gráfica 4.1 nos muestra la representación visual de la evaluación realizada a los ajustadores sobre las incidencias, comparando el desempeño inicial de la fase A, y el desempeño final de la fase de seguimiento.

Gráfica 4.1 Resultados generales sobre las incidencias de los ajustadores Fases A y de seguimiento



De manera gráfica, podemos comparar el desempeño de todos los ajustadores en la fase A y la fase de seguimiento.

- En el aspecto *volantes, pases y convenios*, de un 28% inicial se logró disminuir a un 5%.
- En *datos del accidente* inicialmente presentaban 25% y disminuyeron a 10%.
- En *informe/expediente*, de un 18% inicial disminuyó a un 7%
- El aspecto *ajustador* logró un decremento del 15% al 4%.
- *Automóvil* disminuyó de 6% a sólo 2%.
- Por último, *asegurado* inicialmente presentó 3%, y disminuyó en su totalidad, al 0%.

## DISCUSION

El objetivo de esta investigación fue identificar la efectividad de una estrategia conductual de Mejora Continua con el enfoque por Competencia Laboral, con supervisores y ajustadores del Área de Ajuste de una compañía aseguradora.

La Mejora de la Calidad (Mejora Continua)<sup>1</sup> es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que ofrecen una oportunidad de mejora. Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con recursos y plazos de trabajo

De acuerdo con De Domingo (1997), en el camino de la mejora continua se considera que un método adecuado para la identificación y resolución del problema, es trazar pautas u objetivos que ayuden a identificar procesos y situaciones objeto de mejora y buscar las soluciones.

El proceso de Mejora Continua<sup>2</sup> comprende 4 fases:

1. En un primer momento, se desarrolla una *definición del problema exacto* que hay que abordar, *específica, medible y observable*.
2. A continuación se pasa a *diagnosticar la causa raíz*, un proceso estructurado en el que el equipo analiza los síntomas e identifica la amplitud y composición del problema, formula teorías (declaraciones no probadas de cual puede ser la causa del problema) y las ensaya hasta establecer una o más causas raíz. El siguiente paso implica la solución de la causa raíz una vez que esta se conoce.
3. La solución de un problema de Calidad posee aspectos técnicos que van a producir *cambios en la cultura organizacional*. Dichos cambios culturales pueden hacer que las personas se resistan a toda modificación propuesta, naciendo el denominado Factor de Resistencia al Cambio, uno de los mayores problemas en la Gestión de Calidad Total.
4. Finalmente, se lleva a cabo el *mantenimiento de los resultados* a través del seguimiento por un responsable del funcionamiento de la solución en el tiempo, evitando que la inercia organizativa nos haga volver a la situación anterior.

---

<sup>1</sup> González, C. *Conceptos generales de calidad total*. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

<sup>2</sup> El proceso de Mejora Continua. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.grupoi.com.mx/LibroCalidadTotal/mejora\\_continua.htm](http://www.grupoi.com.mx/LibroCalidadTotal/mejora_continua.htm)

El primer punto de este proceso se cumple íntegramente en la presente investigación, pues el definir operacionalmente las variables y los compromisos de los supervisores y ajustadores, implica que deben ser específicos, medibles y observables.

El segundo punto tiene una deficiencia importante, al “diagnosticar” la posible causa de la raíz, perderíamos la objetividad que nos proporciona trabajar con las definiciones operacionales, así como al formular algún tipo de “teoría” que trate de explicarla; si ya se tiene identificada la causa de esta raíz, simplemente se observa con los registros adecuados para *ver realmente* lo que está sucediendo y que lo está causando, en vez de aventurar un diagnóstico sobre las posibles causas.

La resistencia al cambio es una ventaja que la aproximación conductual tiene sobre otras metodologías, pues cuando el trabajador elabora su propio compromiso, lo que en realidad está redactando es lo que quiere cambiar y que va a hacer para lograr este cambio.

El seguimiento fue abordado en la Fase de seguimiento, comprobando los resultados de la intervención durante la duración del proyecto.

Con lo anterior se muestra que esta investigación siguió los 4 pasos generales para un proceso de Mejora Continua, con la ventaja que se respetaron los pasos del procedimiento y se mejoraron aquellas condiciones que hacen que la metodología pudiera perder su objetividad.

La filosofía de mejoramiento continuo, a consideración de Chang (1996), supone que nuestra forma de vida en el ambiente de trabajo, social y familiar, merece ser mejorada en forma constante, ya que en cualquier momento y lugar que se hagan mejoras en los estándares de desempeño, éstas a la larga conducirán a mejoras en la calidad y en la productividad.

Ahora bien, abordando el tema de Calidad, podemos ver que de los 8 principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia<sup>3</sup>, los tres que están relacionados con un proyecto de mejora continua fueron cubiertos por esta estrategia conductual, pues:

1. **Liderazgo.** Los supervisores estuvieron involucrados con el proyecto y se involucraron en su participación con los ajustadores. Esto principalmente en los aspectos de cortesía, empatía y negociación, pues fueron los aspectos que los supervisores redactaron como compromisos a mejorar con sus ajustadores.

---

<sup>3</sup> ISO 9001 - Norma de Calidad. Gestión de la Calidad o Excelencia. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)

2. **Compromiso de todo el personal.** Todo el personal con el que se trabajó estuvo involucrado durante todas las Fases del proyecto.
3. **La mejora continua.** la mejora continua del Área de ajuste fue el objetivo de la organización y además, fue la causa de la implementación de esta investigación.

Este estudio tuvo la característica de ser un sistema de Calidad para la compañía de seguros pues, como todos los sistemas de calidad, estuvo encaminado a mejorar la calidad de los servicios o productos de la organización que los implemente<sup>4</sup>.

Algunas deficiencias de las técnicas generales para identificar competencias es que carecen de una metodología que permita su implementación. La revisión de la literatura al respecto solo deja ver explicaciones generales, que al leerlas son bastante convincentes, pero al imaginar un caso en donde se podrían implementar, se encuentran algunas dificultades. Además estas técnicas, en su mayoría, no toman en consideración al trabajador y resultan ser más bien órdenes impuestas por la gerencia. Una vez más podemos apreciar la ventaja de trabajar con conductas propuestas por los mismos trabajadores y definidas por ellos, con sus propios estándares de excelencia, involucrándolos en todo momento en el proceso.

El principal defecto de las técnicas generales para identificar competencias es que se han desarrollado en países avanzados que cuentan, por lo general, con organizaciones más adelantadas tecnológicamente, y que operan en mercados más exigentes y sofisticados. Los valores culturales en estos países son distintos a los valores de los países de América Latina<sup>5</sup>.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar una metodología apropiada para esta región. Dicha metodología<sup>6</sup> debe tener como meta la introducción de una práctica gerencial sistemática e integral desarrollada a la medida de las empresas latinoamericanas, que se adapte bien a valores culturales de los pueblos y que lleve éstos a los niveles de éxito que gozan las empresas de clase mundial, en un mundo empresarial sin fronteras.

Las definiciones operacionales, instrumentos de medición, registros y competencias de esta investigación se desarrollaron íntegramente a la medida de la compañía de seguros, de acuerdo con las características del Análisis Conductual de Competencias Laborales (Jiménez 2001):

---

<sup>4</sup> Lefcovich, M. El Kaizen y las entidades financieras. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/kaizen-en-las-entidades-financieras.htm>

<sup>5</sup> Manual de gestión de la calidad total. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.science.oas.org/OEA\\_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm](http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm)

<sup>6</sup> Ibidem

- **Énfasis en la empresa:** una de las principales características de las experiencias de la aplicación de este enfoque, es sencillamente trabajar a un nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación en dos organizaciones diferentes puede diferir, entonces cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- **Referencia de los mejores:** los modelos de gestión por competencias de corte conductual identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil por competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- **Competencias diseñadas más que consultadas:** algunas de las competencias que se requieren en la organización se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente, hace falta que la dirección defina que tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento.

## FASE PREEXPERIMENTAL

Las Herramientas y Técnicas de la Calidad<sup>7</sup>, son procedimientos o técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las empresas (líderes o no) a medir la calidad de sus servicios y a planificar mejor sus procesos para llevar a cabo una mejora de sus productividad y servicio al Cliente.

El CONOCER<sup>8</sup> nos dice que uno de los objetivos de un Comité de Normalización es determinar con precisión las funciones productivas del área ocupacional a normalizar y orientar la evaluación, certificación y desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, así como brindar información a las instituciones educativas para que adecuen su oferta de formación y capacitación a la demanda.

La Etapa I de esta Fase fue el primer paso para la identificación de las competencias, las características ideales del Supervisor de ajuste, así como de los Ajustadores (perfiles ideales, información sobre formas y procedimientos de trabajo, partes que conforman un expediente, etc.).

Esta etapa corresponde al Paso 1 del Análisis Conductual de Competencia Laboral (Jiménez, 2001) pues se identificaron objetivamente todo lo que hacen

<sup>7</sup> González, C. Conceptos generales de calidad total. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

<sup>8</sup> ANTECEDENTES (2006). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.eph-utca.edu.mx/evaluacion.htm>

las personas en un centro de trabajo, indicando detalladamente las ejecuciones, equipos, herramientas y materiales requeridos, así como los productos y/o servicios logrados. Corresponde de igual manera al Paso 2, pues como no todas las actividades realizadas son productivas, se hace necesario identificar aquellas que contribuyen a la plusvalía y para lo cual se puede conformar un comité de expertos quienes designarán cuáles son conductas claves, para posteriormente proceder a definir las operacionalmente.

Vargas (2004) comenta que la identificación de las competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

La formalización de las competencias es el resultado de la Etapa II de esta Fase, creando así el **Perfil por Competencias**, herramienta que describe operacionalmente las funciones del Supervisor de Ajuste, así como la descripción de cada competencia y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para demostrarlas.

Según CONOCER<sup>9</sup>, una Norma Técnica de Competencia Laboral debe reflejar:

- La competencia para realizar la actividad referida por la función.
- La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo y el trabajo mismo.
- La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo.

Las tres competencias (Asignación de roles, Apoyo a ajustadores y Reportes) identificadas en el Perfil por Competencias del Supervisor de ajuste cumple con las características de una NTCL

Vargas (2004), respecto a la normalización de competencias, nos dice que una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad

---

<sup>9</sup> Antecedentes (2006). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.eph-utca.edu.mx/evaluacion.htm>

para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

El Perfil por Competencia del supervisor de ajuste es el documento donde se han normalizado las competencias de los supervisores, a las competencias descritas se les pueden llamar normas, aclarando que esto sucede solo a nivel de esta empresa (y más aún, en ésta empresa sólo en el área metropolitana).

## **FASE A**

En la Fase A se procedió a la aplicación de los registros elaborados en la fase preexperimental con el fin de, para los supervisores, comparar las conductas descritas en el perfil por competencias con su ejecución real de trabajo; para los ajustadores comparar las conductas relacionadas con los conocimientos generales del área de ajuste y los requisitos específicos en la elaboración y entrega de expedientes.

En esta Fase se cubre el Paso 3 de la metodología propuesta por Jiménez (2001), porque para cada una de las actividades clave se elabora un registro de precisión que se aplica durante un tiempo representativo. Esto principalmente con los ajustadores.

El paso 4 también se cumple en esta fase pues:

- Para cada actividad clave del supervisor se identifican los conocimientos, habilidades y actitudes.
- Se observa cada actividad clave en el lugar real de trabajo y se identifican sus productos permanentes.
- Se define operacionalmente cada conocimiento, habilidad, actitud y se diseñan instrumentos que permitan un registro válido, sensible y confiable (Jiménez, 2001).

## FASE B

La Etapa I de esta Fase corresponde a la formalización de compromisos. Chang (1996) argumenta que para poder aplicar la filosofía y técnicas específicas de un proceso de mejora continua solo requiere de dos cosas:

- El deseo de mejorar sus actuales procesos personales o de negocios y obtener resultados más exitosos.
- La disposición a tomar las medidas necesarias para lograr sus objetivos de mejoramiento.

El Kaizen orientado al individuo<sup>10</sup> se manifiesta en forma de sugerencias, que aportan posibilidades casi infinitas de mejoramiento. El punto de partida es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. La administración debe implantar un plan bien diseñado que asegure que el sistema de sugerencias sea dinámico.

Además, la calidad está asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las máquinas son operadas y la forma en que se trata con sistemas y procedimientos. Incluye todos los aspectos del comportamiento humano. Esta es la razón de que sea más útil hablar acerca de mejoramiento continuo -Kaizen en Japón- que respecto a calidad o productividad. El proceso de mejoramiento continuo es una tarea humana y para que funcione necesita que todas las personas que intervienen en el desempeñen la parte que les corresponde de la mejor manera posible<sup>11</sup>.

Los compromisos cumplen con el requisito indicado por la filosofía de mejora continua de darles una primordial importancia a las personas dentro de este tipo de proyectos; de hecho es una prioridad para toda esta investigación, desde el diseño de investigación hasta lo más básico de la aproximación conductual que, como su nombre lo indica, parte de la conducta.

En esta Fase, para formalizar los compromisos, tanto a supervisores como a ajustadores después de darles a conocer los resultados que obtuvieron en la Fase A, se les invitó a elaborar un programa de trabajo orientado a optimizar sus áreas de oportunidad y a establecer lo que esperan obtener por su adecuado cumplimiento.

Para facilitar la redacción de estos compromisos, se le proporciono asesoría individual a cada trabajador mediante un proceso de mejora guiado,

---

<sup>10</sup> Ruiz, V. M. y Díaz, C. A. Mejora continua y productividad. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

<sup>11</sup> Lefcovich, M. El Kaizen y las entidades financieras. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/kaizen-en-las-entidades-financieras.htm>

estructurado y con un seguimiento continuo que ayudó a cada participante a redactar los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento denominado coaching<sup>12</sup>.

## FASE DE SEGUIMIENTO

Para CONOCER<sup>13</sup> la certificación de Competencia Laboral es el reconocimiento formal de los conocimientos habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos mediante diferentes procesos y demostrados por un individuo en el desempeño de una función productiva, conforme a una Norma Técnica de Competencia Laboral. Es decir, la certificación es el reconocimiento a la competencia adquirida por los individuos en el trabajo, en la escuela y/o por métodos autodidactas.

El perfil por competencia nos muestra claramente los conocimientos habilidades, destrezas y aptitudes que la función supervisor requiere; la evaluación de estas competencias y los resultados obtenidos en las Fases A y C, son la certificación que esta investigación obtuvo para la institución.

Vargas (2004) completa este punto al decir que la certificación alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, qué orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

Lo anterior explica por qué el Paso 5 del Análisis Conductual de las Competencias Laborales (Jiménez, 2001) está incluido en esta Fase, pues el autor comenta que con los instrumentos generados en el Paso 4 anterior, se procede a evaluar las competencias requeridas en el personal y con ello certificarlos, o bien, especificarles el programa de formación o capacitación requerido.

---

<sup>12</sup> Valle L. I. Sobre Competencias Laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

<sup>13</sup> Antecedentes (2006). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.eph-utca.edu.mx/evaluacion.htm>

La metodología de Jiménez (2001) parte de una aproximación científica del comportamiento humano comprometida con la objetividad, la replicabilidad y la predicción, lo que obliga a realizar un procedimiento de análisis inductivo de las funciones productivas organizacionales, es decir, que a partir de los eventos observables se deberán establecer las relaciones funcionales con otros eventos de la misma naturaleza.

Una vez evaluadas las Competencias de los supervisores, se cuentan con todos los elementos para cumplir con el Paso 6 de dicha metodología: todas las actividades que demandan las mismas competencias, conforman una función organizacional, de tal suerte que la plantilla de personal se reconforma por funciones.

La gráfica 4.1 presentada en los resultados de la fase de seguimiento, muestra notoriamente la manera en que mejoró el desempeño de los ajustadores y, aunque no todos lograron el nivel de excelencia, las mejoras obtenidas fueron consideradas como muy satisfactorias por la organización.

Chang (1996), no obstante, comenta que no hay que dejarse engañar por el hecho de que solo por que en el pasado el proceso ha funcionado, no es necesario mejorarlo. Las necesidades y exigencias cambian constantemente y de igual modo deben cambiar los métodos para hacerles frente. El proceso de mejoramiento continuo no es una inversión por única vez. Si la meta es lograr la satisfacción total del cliente, tanto interna como externamente, este proceso debe convertirse en un asunto de todos los días, un modo de vida.

## CONCLUSIONES

- Se puede concluir que el objetivo de esta investigación se cumplió exitosamente.
- La estrategia permitió mejorar el desempeño de todos los participantes, a excepción de un Ajustador que no cumplió con los compromisos establecidos. Si consideramos que en todos los reportes de un mes sólo tuvo tres incidencias, no puede considerarse como un desempeño inadecuado.
- La literatura sobre Mejora Continua apoya la metodología usada en esta investigación. Se puede definir a la mejora continua como un sistema de trabajo para el desarrollo de pequeños cambios positivos por el personal de toda la empresa –ya sea en grupo o en forma individual–, cuyo compromiso y esfuerzo es continuo y permanente<sup>14</sup>
- Las ventajas que ofrece un método de Mejora continua están incluidas dentro de las ventajas de esta propuesta: tiene una duración de largo plazo y sin cambios dramáticos; genera efectos de pequeñas mejoras; requiere de un esfuerzo continuo y ascendente; los cambios que provoca son sencillos y constantes; exige el compromiso de todos; tiene un enfoque en el que existen esfuerzos individuales y de grupo; sus principales requisitos son disponibilidad, inteligencia y creatividad, y está dirigida a las personas<sup>15</sup>.
- La metodología permite identificar objetivamente las competencias requeridas para cada función, así como los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño establecido
- Permite también normalizar formalmente, dentro de la compañía de seguros, las competencias identificadas mediante un Perfil por Competencia
- La certificación de las competencias es posible como resultado de la evaluación. Dicha certificación garantiza su objetividad pues nace de la normalización de las competencias de la misma organización

---

<sup>14</sup> Muñiz, A. La mejora continua. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave\\_id=82\\_12](http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave_id=82_12)

<sup>15</sup> Muñiz, A. La mejora continua. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave\\_id=82\\_12](http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave_id=82_12)

- Ésta estrategia conductual centra su atención en la creación de Normas Técnicas de Competencias Laborales de empresa, más que en intentar establecer normas nacionales. Aunque no es la metodología más fácil ni la más accesible a todos los denominados facilitadores organizacionales; debe considerarse a esta aproximación como aquella con mayor certeza para hacer contacto demostrable con las competencias laborales requeridas para la realización de las actividades productivas tan requeridas en nuestro país (Jiménez 2001).

## LIMITACIONES

Las limitaciones presentadas durante el desarrollo de esta investigación son las siguientes:

- Las competencias, en el caso de esta investigación, fueron obtenidas de la entrevista con expertos y autoridades de la compañía de seguros, lo que lamentablemente no permitió identificarlas directamente de la ejecución real de trabajo.
- Las mediciones de las conductas de los trabajadores fueron programadas para realizarse en un mes por cada Fase, y aunque en este corto periodo de tiempo fueron notables las mejoras, la organización no permitió un seguimiento mayor, por lo que no se pudo comprobar si estos cambios fueron permanentes en los meses siguientes.
- En la Fase A se revisaron los expedientes de los 61 ajustadores que en ese momento laboraban en la empresa. Los formatos como Examen de conocimientos generales, Encuesta de opinión, Relación con subordinados, etc., se aplicaron a todos los ajustadores, directamente en sus bases. Sin embargo, en la Fase B se solicitó la presencia de todos los ajustadores para la Reunión de Feed-back, y por diversas causas solo asistieron 35 ajustadores. A lo largo del siguiente mes de seguimiento, los ajustadores restantes no se pudieron incorporar al programa pues no cumplirían con el tiempo establecido.
- Los siguientes aspectos no se midieron: Procedimientos de asignación, Operación de sistemas de comunicación móvil, Conducir automóvil estándar, Reporte de Ajustes, Manejo de Tron, Oír, Ver, Motoras gruesas, Hablar, Condiciones de póliza, Excel, Word, Mail. El perfil por competencia permitió identificar todos los aspectos necesarios para las competencias de la función supervisor, pero a la compañía aseguradora solo se interesó en la evaluación de aquellas en las que había interacción entre supervisor y ajustador. No obstante, a los aspectos Procedimientos de asignación, Operación de sistemas de comunicación móvil, Conducir automóvil estándar, Reporte de Ajustes, Manejo de Tron, Oír, Ver, Motoras gruesas y Hablar se les dio un diagnóstico *adecuado* debido a que, durante el tiempo de evaluación al acompañar a los trabajadores a su lugar real de trabajo, se pudo observar que presentaban estos aspectos de manera adecuada, aunque no se midieron objetivamente. A los aspectos Condiciones de póliza, Excel, Word y Mail no se les asignó ningún diagnóstico.

- El sistema de consecuencias (asignación de puntos) elaborado para supervisores y ajustadores, al final del proyecto, fue rechazado por la organización. Esta limitante no impidió el desarrollo del proyecto, pero al emplearla hubiera representado una mejora en los resultados, pues estarían recibiendo algo tangible, algo que ellos pidieron, por haber logrado cumplir sus compromisos. Además, el que la organización implementara el sistema de puntos como parte de sus actividades cotidianas, garantizaría que el desempeño alcanzado en la fase de seguimiento continuara después de la implementación, pues con esto el programa se mantendría por sí mismo.

## SUGERENCIAS

Las sugerencias para investigaciones que sigan esta línea metodológica serían:

- Que la identificación de las competencias sea por medio de un Análisis de puesto por función, pues proporciona más opciones que la entrevista con expertos.
- Evaluar todos los aspectos del Perfil por competencias propuesto.
- Extender la fase de seguimiento a tres meses o hasta que las gráficas muestren que los resultados son permanentes, y si no lo son identificar las causas para poder hacer las correcciones pertinentes para que lo sean.
- Asegurar la participación de todos los trabajadores involucrados en la investigación.
- Aplicar el programa de asignación de puntos o programa de incentivos propuesto.
- En el caso particular de ésta investigación, construir los instrumentos para evaluar los siguientes aspectos:
  - Procedimientos de asignación
  - Operación de sistemas de comunicación móvil
  - Conducir automóvil estándar
  - Condiciones de póliza
  - Reporte de Ajustes
  - Manejo de Tron
  - Excel
  - Word
  - Mail
  - Oír
  - Ver
  - Motoras gruesas:
  - Hablar:
  - Características de los reportes
- Si ésta metodología se aplicara de nuevo en otra compañía de seguros, es importante señalar que es difícil acudir al lugar real de trabajo de un ajustador, cuando en cualquier momento se puede estar trasladando de lugar. Éste aspecto es importante a la hora de programar los registros con ajustadores.

## APORTACIONES

Las aportaciones de esta investigación son:

- Evidencia documentada sobre una intervención conductual en las organizaciones.
- Este trabajo da una idea distinta sobre la opinión común de lo que el Psicólogo puede hacer en las organizaciones.
- El trabajo muestra que el Psicólogo cuenta con las suficientes herramientas para desarrollar proyectos por competencia laboral con una metodología propia. Al cumplir la mayoría de los requisitos de un organismo certificador del CONOCER, las Normas Técnicas de Competencia Laboral, Evaluación y Certificación está al nivel de cualquier organismo certificador en el país.
- Aunque los temas de Calidad, Mejora continua, Competencia Laboral y la misma aproximación conductual no tienen su origen en México, la metodología empleada en el presente trabajo es completamente mexicana, aplicable al contexto mexicano, sin ser nunca una adaptación, traducción o importación. Hecho en México.
- La compañía de seguros cuenta con un sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral para la Función de Supervisor, además de los instrumentos necesarios para normalizar, evaluar y certificar estas competencias.
- Tanto ajustadores como supervisores demostraron que poseían las competencias requeridas. Además mejoraron su nivel de desempeño
- Esta metodología es un sistema de normalización aplicable en México a cualquier empresa u organización.
- Es un sistema de certificación interna de Competencia Laboral.

## REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ayala, H. (2001). *Definición y características del Análisis Conductual Aplicado y conceptos básicos*. Material inédito Facultad de Psicología, México: U. N. A. M.
- Sander, B. (1990). *Educación, administración y calidad de vida*. Buenos Aires: Edit. Santillana
- Calidad del software (2006) TATA Consultancy Services. Manuscrito no publicado.
- Cela, T. J. (1996). *Calidad. Que es. Como hacerla*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Chang, R. Y. (1996). *Mejora continua de procesos*. Argentina: Ediciones Granica-Tec consultores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- De Domingo, J. (1997). *Calidad y Mejora Continua*. España: Donostiarra.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de santos S. A.
- Deming, W. E. (1998). *La nueva economía*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Espíndola, G. J. y Meza, A. Y., (2003). *El servicio civil de carrera a través de las competencias laborales. Tesis de licenciatura*. México: U. N. A. M.
- Fletcher, S. (2001). *Análisis de competencias laborales. Herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos*. Impreso en México: Panorama editorial.
- Hellriegel, Jackson, Slocum (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Learning.
- Hernández, S. R.; Fernández, C. y Baptista, L. P. (2002). *Metodología de la investigación*. México: McGraw- Hill.
- Jablonsky, J. R. (1996). *TQM: Como implantarlo*. México: Compañía Continental Editorial S. A. de C. V.

Jean-Luc Vachette, J. L. (1992). *Mejora Continua de la calidad. Control estadístico del proceso*. España: PURESA S. A.

Jiménez, O., A (2003). *Análisis Experimental Aplicado a los Negocios*. México: ESPCJ

Jiménez, O. A. y Reyes, P. L. (2001) *La DNC orientada a Competencias*. Eductronic, S.A. de C. V. Manuscrito no publicado.

Jiménez, O. A. (1991). *Programación de ambientes laborales*. Manual didáctico. México: U. N. A. M.

Juran, J. M. (1990). *Manual de Control de la Calidad*. España: Editorial Reverté S. A.

Kerlinger, F. N. (1988). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw- Hill.

Luna, L. A. y Paredes M. (2001). *La evaluación del desempeño y su retroalimentación objetiva dentro de una empresa de transportes como herramienta para mejorar el control de la productividad*. Tesis de licenciatura. México: U. N. A. M.

Mallott, W. R., Mallot, E. M., Trojan, A. E. (2003). *Principios elementales del comportamiento*. México: Pearson Educación.

Martin, G. y Pear, J. (1999). *Modificación de Conducta. Qué es y cómo aplicarla*. Madrid: Prentice Hall.

Masaaki, I. (1990). *Kaizen. La Clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Editorial CECSA.

McGuigan, F. J. (1996). *Psicología experimental. Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.

Moreno-Luzón, M.; Perris, F. y González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. España: Prentice Hall.

Muro, R. G. y Pedraza, R. A. (2001). *La evaluación del desempeño como herramienta para lograr la reingeniería organizacional*. Tesis de licenciatura. México: U. N. A. M.

Vicente, A. (1990). *Dirigir con Calidad Total*. España: ESIC.

Zinser, O. (1992). *Psicología experimental*. México: McGraw- Hill.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Antecedentes. (s. f.). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.competencias.sep.gob.mx/sinoedb/?MIval=Proforhcom\\_antecedentes.html](http://www.competencias.sep.gob.mx/sinoedb/?MIval=Proforhcom_antecedentes.html)

Antecedentes. (2006). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.ephantca.edu.mx/evaluacion.htm>

Autores de la gestión de la Calidad. (s. f.). Extraído el 11 de agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/aucaolid.htm>

Barbiero, C., Fluir, M., Pagura, J., Quaglino, M. B. y Ruggieri, M. (2005). La importancia de la estadística en estrategias de mejora continua de la calidad. La metodología seis sigma. Décimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/quaglinoyotros.PDF>

Cano, F. M., Delfín, P. F., Díaz, C. A., García, L. T. y Kauffman, G. S. (s. f.). Compilación de principios y normas nacionales e internacionales de Calidad Total: una guía de consulta para la planeación y certificación empresarial. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/normas.htm>

Cejas, Y. E. y Pérez, G. J. (s. f.). Un concepto muy controvertido: competencias laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm>

Certificación. (s. f.). Extraído el 10 de agosto de 2007 desde <http://www.canalava.org.mx/ncertificacion.htm>

Certificación de Competencia Laboral. (s. f.). Extraído el 11 de agosto de 2007 desde [http://www.nyce.org.mx/complab\\_meva.html](http://www.nyce.org.mx/complab_meva.html)

Competencia Laboral. (s. f.). Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde [www.infonavit.org.mx/infonavit\\_ampliado/asesores/mat\\_introduccion\\_norma.pdf](http://www.infonavit.org.mx/infonavit_ampliado/asesores/mat_introduccion_norma.pdf)

CONOCER. (2007, Abril). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_Conocer](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_Conocer)

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (s. f.). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.oas.org/udse/cd\\_trabajo/espanol/5cc\\_prog3\\_descripcion.htm](http://www.oas.org/udse/cd_trabajo/espanol/5cc_prog3_descripcion.htm)

Conceptos básicos de competencias laborales. (s. f.). Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm>

El proceso de Mejora Continua. (s. f.). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.grupoi.com.mx/LibroCalidadTotal/mejora\\_continua.htm](http://www.grupoi.com.mx/LibroCalidadTotal/mejora_continua.htm)

El punto de vista de la norma ISO 8402:1994 y de la norma ISO 9000:2000. (s. f.). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.adrformacion.com/cursos/calidad/leccion1/tutorial2.html>

Fraustruo, S. M. (2000, Abril-Junio). CONOCER: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Ingenierías, Vol. III, No. 7, 52-57. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://ingenierias.uanl.mx/7/index.html>

Glosario de Competencia Laboral. (s. f.). Extraído El 11 de Agosto de 2007 desde [http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/Cona\\_Glosario\\_de\\_Competencia\\_Laboral\\_cona](http://www.conalep.edu.mx/wb2/Conalep/Cona_Glosario_de_Competencia_Laboral_cona)

González, C. (s. f.). Conceptos generales de calidad total. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.html>

Herramientas para la Mejora Continua. (s. f.). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com>

Ibarra, M. J. L (2006, 25 de Agosto) Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Aviso. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [ww.sep.gob.mx/work/resources/LocalContent/84573/1/aviso25agosto2006.PDF](http://ww.sep.gob.mx/work/resources/LocalContent/84573/1/aviso25agosto2006.PDF)

ISO 9001 - Norma de Calidad. Gestión de la Calidad o Excelencia. (s. f.). Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html)

La implementación de sistemas por competencias: impacto en el modelo de gestión organizacional. Experiencias y estrategias para la acción. (s. f.). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/x/index.htm>

Lefcovich, M. (s. f.). Deming y la revolución inconclusa. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/deming-calidad-teoria-sobre-la-calidad.htm>

Lefcovich, M. (s. f.). El Kaizen y las entidades financieras. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/kaizen-en-las-entidades-financieras.htm>

López, G. (s. f.). Metodología Six-Sigma: calidad industrial. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.mercadeo.com/archivos/six-sigma.pdf>

Manual de gestión de la calidad total. (s. f.). Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.science.oas.org/OEA\\_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm](http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/CTM/ctm.htm)

Medina, Ch. O. (s. f.). Certificación de Competencias Laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.monografias.com/trabajos14/competencialaborales/competencialaborales.shtml>

Morillo, G. (s. f.). Gerencia al alcance de todos. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://orlando.el-venezolano.net/articulo.asp?id=3836&edition=155>

Muñiz, A. (s. f.). La mejora continua. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave\\_id=82\\_12](http://www.manufacturaweb.com/prnfriend.asp?clave_id=82_12)

Nieves, C. F. (s. f.). Herramientas y técnicas de la calidad. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/herramientas-estadisticas-de-control-de-calidad.htm>

Nieves, F. (s. f.). La filosofía Kaizen. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/la-filosofia-kaizen.htm>

Nieves, C. F. (s. f.). Servicio y calidad al cliente. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/calidad-enfocado-hacia-el-servicio-al-cliente.htm>

Norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos. (s. f.). Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde [http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_2000\\_gestion\\_calidad.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html)

Normatividad, inversión extranjera y prácticas comerciales internacionales. (s. f.). Extraído el 13 de Agosto de 2007 desde <http://www.economia.gob.mx/?P=85>

Preguntas frecuentes sobre Competencia Laboral. (s. f.). Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.sycresi.com/faqs-competencias-laborales-1.html>

Ruiz, V. M. y Díaz, C. A. (s. f.). Mejora continua y productividad. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

Secretaria de Educación Pública. Diario Oficial, (2007, 11 de enero). Reglas Generales y criterios para la integración y operación de los Sistemas Normalizado de Competencia. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [www.sep.gob.mx/work/resources/LocalContent/86106/1/ReglasGeneralesConocer.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/resources/LocalContent/86106/1/ReglasGeneralesConocer.pdf)

Sistema Normalizado de Competencia laboral (SNCL). (s. f.). Extraído el 4 de marzo de 2008 de <http://www.conocer.gob.mx/NTCL.htm>

Tarí, G. J. (s. f.). Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde <http://publicaciones.ua.es/filespubli/pdf/LD84790852233581135.pdf>

Valle, L. I. (s. f.). Sobre Competencias Laborales. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

Vargas, Z. F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Extraído el 11 de Agosto de 2007 desde <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm>

Vargas, Z. F. (s. f.). La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad. Extraído el 10 de Agosto de 2007 desde [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for\\_comp/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_comp/index.htm)

Vargas, Z. F. (22 de enero de 2008). 40 preguntas sobre competencia laboral. Extraído el 4 de Marzo de 2008 desde <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp/xxxi.htm>

## PERFIL POR COMPETENCIA DEL SUPERVISOR DE AJUSTE

**Nombre de la función:** Supervisor

**Nivel 2 “Supervisor de Ajustadores”:** Conjunto de actividades que se realizan para planear, organizar, dirigir y controlar la atención que los ajustadores otorguen a los asegurados involucrados en un siniestro automovilístico.

### OBJETIVO GENERAL

Que los ajustadores realicen su tarea de acuerdo a las políticas y lineamientos de la empresa sin que existan inconformidades procedentes expresadas por los asegurados.

### COMPETENCIAS

#### **Competencia 1. Asignación de roles:**

Distribuir al personal disponible en las áreas previamente acordadas y comunicarles oportunamente sus asignaciones.

#### **Objetivo específico:**

Que en cada día laboral las bases cuenten con los ajustadores necesarios en todos y cada uno de los turnos.

- **Conocimientos**

- **Procedimientos de asignación.**

*Evaluación del desempeño:* Que el ocupante del puesto identifique por escrito la ubicación de las bases, número de ajustadores requeridos, y las políticas y procedimientos generales para cubrir incidencias.

- **Habilidades**

- **Ver:** Que ante un evaluador el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que use lentes), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías, a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

- **Motoras gruesas:** De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto ante la solicitud verbal de un evaluador exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

- **Actitudes**

- **Responsabilidad:**  
Que los roles de trabajo de los ajustadores se encuentren conformados con la antelación previamente establecida.

**Competencia 2. Apoyo a Ajustadores.**

Que asista técnicamente al Ajustador en el cierre de los siniestros.

**Objetivo específico:**

Que todo siniestro automovilístico sea documentado de acuerdo a los procedimientos reglamentados sin queja por parte del asegurado.

- **Conocimientos**

- **Operación de sistemas de comunicación móvil:**  
*Evaluación del desempeño:* Que el ocupante del puesto en el Nextel y en el radio realice la digitación conveniente para contactar y contestar 5 llamadas.
- **Conducir automóvil estándar:**  
*Evaluación del desempeño:* Que el ocupante del puesto realice la conducción de un vehículo, efectuando los cambios convenientes para avanzar, retroceder y estacionarse sin error alguno.
- **Condiciones de póliza:**  
*Evaluación del desempeño:* Que el ocupante del puesto identifique por escrito todas y cada una de las características de las pólizas de vehículos generadas por la compañía de seguros sin error alguno.
- **Reporte de ajuste:**  
*Evaluación del desempeño:* Que los reportes revisados por el ocupante del puesto cumplan con los requisitos establecidos.
- **Manejo de "Tron":**  
*Evaluación del desempeño:* Que el ocupante del puesto identifique por escrito los pasos y requisitos para realizar la operación en "Tron" sin error alguno.
- **Excel:**  
Que el aspirante u ocupante del puesto apruebe el examen de Uso de Excel.
- **Word:**  
Que el aspirante u ocupante del puesto apruebe el examen de Uso de Word.
- **Mail:**  
Que el aspirante u ocupante del puesto apruebe el examen de Uso de Mail.

- **Habilidades**

- **Oír:** Después que un observador oprima "PLAY" en una grabadora, cada ocasión que se reproduzca un estímulo auditivo con una intensidad de 20 decibeles, el aspirante u ocupante del puesto exhibirá la conducta motora de levantar la mano.
- **Ver:** Que ante un evaluador el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que use lentes), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías, a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.
- **Motoras gruesas:** De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto, ante la solicitud verbal de un evaluador, exhiba todas las conductas motoras solicitadas.
- **Hablar:** Que al preguntarle un evaluador, "Dígame lo que hizo el día de hoy desde que se levantó hasta que llegó aquí", el aspirante u ocupante del puesto exhiba una conducta verbal que a juicio del evaluador sea entendida y en un tono perfectamente audible.

- **Actitudes**

- **Saber escuchar:**  
Que al hablar el ajustador el ocupante del puesto le observe directamente sin interrumpirlo ni realizar otra actividad en más del 97% de las veces, y que en la encuesta de opinión el 97% de los ajustadores reporten que sabe escuchar.
- **Cortesía:**  
Que durante el contacto el ocupante del puesto utilice palabras o frases referentes a: estoy para servirle, buenos días, adiós, que le vaya bien, por favor, gracias..., en más del 95% de las veces, y que en la encuesta de opinión el 95% de los ajustadores reporten que tiene buenas relaciones interpersonales.
- **Empatía:**  
Cuando durante el contacto el ocupante del puesto le dijo frases o palabras en referencia a: entiendo su problema, siento mucho lo que le pasa..., en más del 97% de las veces que lo requiera, y que en la encuesta de opinión el 97% de los ajustadores reporten que es empático.
- **Estimulación:**  
Que durante el contacto el ocupante del puesto le diga palabras o frases que se refieran a: lo felicito por el trabajo realizado, bien hecho..., cuando menos en un 45% del total de contactos registrados, y que en la encuesta de opinión el 90% de los ajustadores reporten que respeta el trabajo y reconoce el trabajo.
- **Negociación:**  
Cuando durante el contacto el ocupante del puesto aceptó algunos de los puntos propuestos por el ajustador y los incluyó en una nueva propuesta que fue aceptada por el supervisor, en más de 97% de las veces que se requiera, y que en la encuesta de opinión el 95% de los ajustadores reporten que resuelve sus dudas.

### **Competencia 3. Reportes.**

Elaboración de reportes sobre la operación de ajuste diario y acumulado.

#### **Objetivo específico:**

Que los reportes de ajuste diario y acumulado sean aceptados por el Coordinador en más de 97%.

- **Conocimientos**

- **Características de los reportes:**

*Evaluación del desempeño:* Que el ocupante del puesto identifique por escrito los pasos y requisitos para realizar los reportes sin error alguno.

- **Habilidades**

- **Oír:** Después que un observador oprima "PLAY" en una grabadora, cada ocasión que se reproduzca un estímulo auditivo con una intensidad de 20 decibeles, el aspirante u ocupante del puesto exhibirá la conducta motora de levantar la mano.

- **Ver:** Que ante un evaluador el aspirante u ocupante del puesto, usando sus lentes (en caso de que use lentes), lea todas y cada una de las letras de la hilera de 30 dioptrías, a 2 metros de distancia, en una carta de optometría.

- **Motoras gruesas:** De acuerdo a una lista de verificación, el aspirante u ocupante del puesto, ante la solicitud verbal de un evaluador, exhiba todas las conductas motoras solicitadas.

- **Actitudes**

- **Responsabilidad:**

Que cada uno de los reportes de trabajo sean entregados de acuerdo a los tiempos establecidos.

- **Orden:**

Que cada uno de los reportes entregados contengan las características establecidas para los mismos.

## ANEXO 2

### ENCUESTA DE OPINIÓN

Nombre del supervisor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Instrucciones: lea con cuidado las siguientes afirmaciones y conteste con honestidad marcando con una X la opción que corresponda al grado en el que su supervisor las cumple.

1.- Mi supervisor es una persona que respeta mi trabajo.

A) Siempre                      B) Algunas veces                      C) Casi nunca    D) Nunca

2.- Mi supervisor es una persona que con frecuencia me visita en la base.

A) Siempre                      B) Algunas veces                      C) Casi nunca    D) Nunca

3.- Mi supervisor es una persona que está al pendiente que no me falte papelería para trabajar.

A) Siempre                      B) Algunas veces                      C) Casi nunca    D) Nunca

4.- Mi supervisor es una persona que está al pendiente de que no me falte ropa de trabajo.

A) Siempre                      B) Algunas veces                      C) Casi nunca    D) Nunca

5.- Mi supervisor es una persona que está al pendiente de que no me falte vehículo para trabajar.

A) Siempre                      B) Algunas veces                      C) Casi nunca    D) Nunca

6.- Mi supervisor es una persona comprensiva cuando llego a cometer un error.

A) Siempre                      B) Algunas veces                      C) Casi nunca    D) Nunca

7.- Mi supervisor es una persona que conoce bien mi trabajo.

A) Siempre                      B) Algunas veces                      C) Casi nunca    D) Nunca

8.- Mi supervisor es una persona que resuelve mis dudas sobre asuntos de trabajo.

A) Siempre                      B) Algunas veces                      C) Casi nunca    D) Nunca

9.- Mi supervisor es una persona que mantiene buenas relaciones con sus subordinados.

A) Siempre                      B) Algunas veces                      C) Casi nunca    D) Nunca

10.- Mi supervisor es una persona que me mantiene informado sobre los objetivos y/o política de la compañía.

A) Siempre                      B) Algunas veces                      C) Casi nunca    D) Nunca

**CONOCIMIENTOS GENERALES**

Nombre: \_\_\_\_\_

Nombre de su Supervisor: \_\_\_\_\_

Instrucciones: lea cuidadosamente las siguientes preguntas y si sabe la respuesta escríbala con letra de molde.

1. ¿Cómo se llama su empresa?

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es el nombre completo del Coordinador de Ajustadores?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es el domicilio del área de Emisión?

\_\_\_\_\_

4. ¿A quién debe escuchar primero al atender un siniestro?

\_\_\_\_\_

5. ¿En qué lugares de la República la compañía tiene ajustadores?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Si nuestro asegurado es remitido a la delegación, Ud. Qué debe hacer?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es el nombre completo del Gerente de Autos?

\_\_\_\_\_

8. ¿A quién debe entregar el reporte de un siniestro?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es el nombre completo del Director General?

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es el domicilio del área de Cobranza?

\_\_\_\_\_

## RELACIÓN CON SUBORDINADOS

### Nombre del supervisor:

**Instrucciones:** en la columna “contacto” marque cada vez que se presente un contacto, de acuerdo a la definición, y en las columnas 1, 2, 3, 4 y frecuencia, marque el número de veces que la conducta descrita se presentó para cada contacto.

**DEFINICIÓN:** Cada ocasión que el supervisor entre en contacto de por lo menos dos minutos de duración con el ajustador, cara a cara o por medio de radiocomunicación por motivos de trabajo y exhiba cualquiera de las conductas siguientes

Contacto	1.- Al hablar el ajustador, el supervisor le observa directamente o interrumpirlo o realizar otra actividad (saber escuchar)	2.- Durante el contacto, el supervisor le dijo palabras o frases referentes a: estoy para servirte, buenos días, adiós, que le vaya bien, por favor, gracias...(cortesía)	3.- Durante el contacto, el supervisor le dijo palabras o frases en referencia a: entiendo su problema, siento mucho lo que le pasa...(empatía)	4.- Durante el contacto, el supervisor le dijo palabras o frases que se referían a: lo felicito por el trabajo bien realizado, hecho...(estimulación)	Fecha

5.- Durante el contacto, el supervisor aceptó algunos de los puntos propuestos por el ajustador y los incluyó en una nueva propuesta que fue aceptada por el ajustador (negociación)	Contactos		Fecha
		Frecuencia	

ANEXO 5

**REQUISITOS DEL EXPEDIENTE**

**NOMBRE:**

**PUESTO:**

**FECHA:**

**INSTRUCCIONES:** A continuación se encuentra el listado de todos los requisitos que debe llenar el ajustador por cada expediente que entrega. Marque con una X en la columna "Correcto" si el ajustador llenó el requisito, o en "Incorrecto" si no lo hizo.

REQUISITOS	CORRECTO	INCORRECTO
LUGAR DEL ACCIDENTE		
FECHA Y HORA DE OCURRIDO		
ASEGURADO		
a) póliza		
b) vigencia		
c) cobertura		
d) estado de la póliza		
e) datos del asegurado		
PROPIETARIO		
Datos del propietario		
CONDUCTOR		
a) Lic. de conducir		
b) placas		
c) modelo		
d) uso		
e) color		
TALLER DE REPARACIÓN		
a) datos del taller al que fue enviado el auto		
b) volante de admisión con todos los datos que requiere el formato		
c) nombre y teléfono del asegurador y perito		
DATOS DEL AGENTE		
DAÑOS DEL VEHÍCULO		
a) marcar todos los daños a causa de la colisión		
CROQUIS DEL ACCIDENTE		
a) señalar las calles		
b) ubicar los automóviles		
c) indicar la señalización que exista		
DECLARACIÓN DE NUESTRO ASEGURADO O CONDUCTOR. NOMBRE Y FIRMA		
DATOS DEL TERCERO O LOS QUE HAYAN SIDO INVOLUCRADOS		
COLOR DEL FOLDER		
¿El reporte tiene tachones o borrones?		
¿Se entiende todo lo que escribió a mano el ajustador?		

## ANEXO 6

### TELÉFONO VERDE

**Instrucciones:** preguntar directamente al coordinador el número de llamadas recibidas para cada supervisor, y registrarlas en los espacios correspondientes. Anotar cualquier comentario u observación del coordinador

**DEFINICIÓN:** Cada día que no haya llamadas al teléfono verde asignables al personal del supervisor o que las que se presenten no tengan fundamento, de acuerdo a la opinión del coordinador

**NOMBRE DEL SUPERVISOR:**

Número de Llamadas	Número de Llamadas sin fundamento	Sin llamadas en teléfono verde	Fecha

**COMENTARIOS:**

ANEXO 7

**HOJA DE COMPROMISOS**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Actividades	CRITERIOS				Consecuencias
	Calidad	Tiempo	Duración	Cantidad	

ANEXO 7

Actividades	CRITERIOS					
	Calidad	Tiempo	Duración	Cantidad	Costo	Consecuencias

## CORTESÍA

**Competencia:** Apoyo a ajustadores

**Aspecto:** Cortesía

**Registro de:** supervisores que señalaron cortesía como objetivo a modificar.

### Definición Operacional

Que al ser seleccionados períodos representativos de tiempo de la duración del estudio, los registros de 3 observadores (supervisor, ajustador y investigador), coincidan en un 80% o más en que el supervisor presentó la conducta de cortesía consignada en el registro.

**Nombre del Supervisor:** \_\_\_\_\_

**Ajustador:** \_\_\_\_\_

### Instrucciones:

Sr. Ajustador/Supervisor/Investigador, marque con una "I" en la casillas correspondientes del registro cada ocasión que tenga contacto personal o por radio con el supervisor de ajustadores y si ocurrió o no la conducta descrita en la primer columna (únicamente si esta un Investigador).

Conducta:	Fecha	Ocurrió	No ocurrió
Cada ocasión que el supervisor de ajustadores al estar en contacto personal o por radio con el ajustador sonría y use frases tales como "¿en qué te ayudo?", "¿cómo estás?", "¿cómo te fue?", "¿qué necesitas?"			

ANEXO 9

## NEGOCIACIÓN SUPERVISOR

**NOMBRE:**

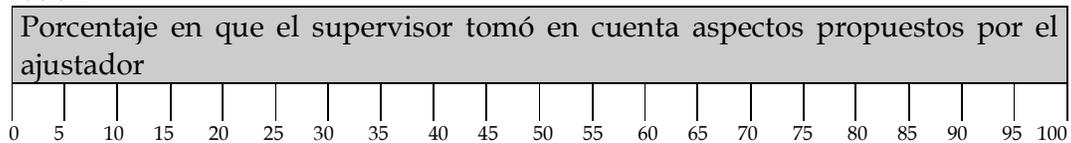
**PUESTO:**

**OBJETIVO:**

**INSTRUCCIONES:** cada fila de la tabla representa una situación de negociación con el ajustador. Deberá indicar fecha, hora y nombre del ajustador con el que realizó la negociación.

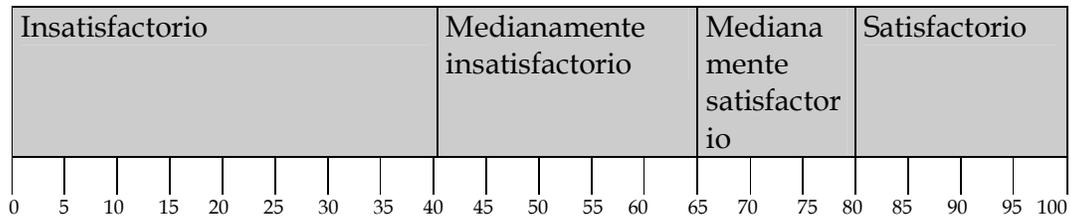
La columna de “ASPECTOS INCLUIDOS” representa el porcentaje con el que considera que tomo en cuenta los aspectos que el ajustador propuso, con base en la tabla 1.

Tabla 1



En la columna “SATISFACTORIA” usted deberá marcar si la negociación fue o no satisfactoria, y en que porcentaje, con base en la tabla 2.

Tabla 2



FECHA	HORA	AJUSTADOR	ASPECTOS INCLUIDOS %	SATISFACTORIA		
				SI	NO	%

ANEXO 9

**NEGOCIACIÓN AJUSTADOR**

**NOMBRE:**

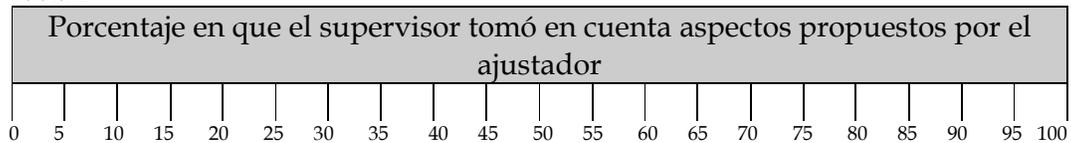
**PUESTO:**

**OBJETIVO:**

**INSTRUCCIONES:** cada fila de la tabla representa una situación de negociación con el supervisor. Deberá indicar fecha, hora y nombre del supervisor con el que realizo la negociación.

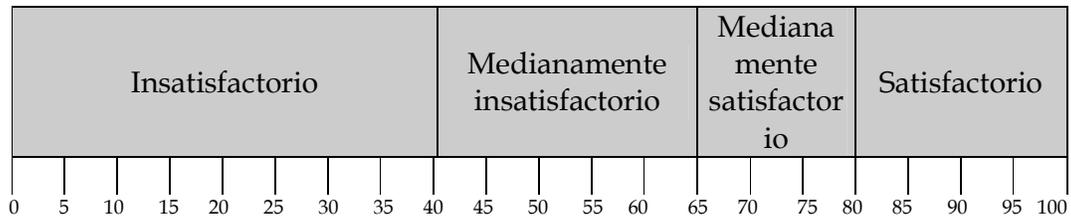
La columna de "ASPECTOS INCLUIDOS" representa el porcentaje con el que considera que el supervisor tomo en cuenta los aspectos que usted propuso, con base en la tabla 1.

Tabla 1



En la columna "SATISFACTORIA" usted deberá marcar si la negociación fue o no satisfactoria, y en que porcentaje, con base en la tabla 2.

Tabla 2



FECHA	HORA	SUPERVISOR	ASPECTOS INCLUIDOS %	SATISFACTORIA		
				SI	NO	%

ANEXO 10

**EXPEDIENTES**

NOMBRE:  
 PUESTO: Ajustador  
 OBJETIVO

Instrucciones:

Sr. ajustador, marque con una "I" en las casillas correspondientes del registro cada ocasión que entregue expedientes e informes y si ocurrió o no la conducta descrita en la primer columna. Cada renglón corresponde a un día

Conducta:	Fecha	Revisó antes de entregar		Croquis hechos con planilla		Hace ejercicios		Letra legible	
		Si	No	Si	no	Si	No	Si	No
Cada ocasión que entregue informes y expedientes la letra sea legible y los croquis hechos con planilla profesional, revise sus expedientes previamente y al preguntarle si ha hecho ejercicios de caligrafía en su tiempo libre diga que "sí".									

ANEXO 11

**ENTREGA DE EXPEDIENTES**

**Nombre:**

**Puesto:** Ajustador

Instrucciones:

Sr. ajustador, marque con una "I" en las casillas correspondientes del registro cada ocasión que entregue expedientes y si ocurrió o no la conducta descrita en la primera columna. Cada renglón equivale a un día.

Conducta:	Fecha:	Total entregados:	Incidencias	Correctos:
Cada ocasión que el ajustador entregue informes y expedientes y no presenten incidencias (errores u omisiones).				

ANEXO 12

**REGISTRO DE LIMPIEZA**

NOMBRE:

PUESTO:

FECHA:

En esta hoja se deberá llenar cada uno de los campos con la información que se le solicita, debe anotar claramente el nombre del ajustador, la fecha, además debe indicarse si el ajustador lleva una franela consigo, así como el número de siniestro del expediente que este revisando y si la calca dentro de este expediente es o no legible y se encuentre limpia.

Número de siniestro	Calca legible y/o limpia	
	Si	No

ANEXO 13

**SERVICIO A ASEGURADOS**

NOMBRE:

PUESTO:

FECHA:

OBJETIVO: Tener menos errores en informes elaborados y tener mejor atención en el servicio a asegurados.

Instrucciones: Durante el tiempo de atención del siniestro, el ajustador presenta las siguientes conductas:

Conducta	Si	No
EL trato que dio el ajustador al asegurado fue cortés		
Existió alguna queja por parte del asegurado		
El tiempo de atención fue rápido		

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

## ATENCIÓN AL ASEGURADO

**NOMBRE:****PUESTO:****FECHA:****COMPROMISO:** No tener quejas del asegurado en cuanto a atención.

**INSTRUCCIONES:** en la siguiente tabla se registrarán los reportes que el ajustador tenga por parte del cliente, con base en los registros de teléfono verde y registros de incidencias.

REGISTRO DE ATENCIÓN AL ASEGURADO				
FECHA	Teléfono verde		Registro de incidencias	
	SI	NO	SI	NO
30/ enero				
31/ enero				
1/ febrero				
2/ febrero				
3/ febrero				
4/ febrero				
5/ febrero				
6/ febrero				
7/ febrero				
8/ febrero				
9/ febrero				
10/ febrero				
11/ febrero				
12/ febrero				
13/ febrero				
14/ febrero				
15/ febrero				
16/ febrero				
17/ febrero				
18/ febrero				
19/ febrero				
20/ febrero				
21/ febrero				
22/ febrero				
23/ febrero				
24/ febrero				
25/ febrero				
26/ febrero				
27/ febrero				
<b>TOTAL</b>				

## FOTOGRAFIAS

**PUESTO:** Ajustador**NOMBRE:** \_\_\_\_\_**SUPERVISOR:** \_\_\_\_\_**FECHA:****OBJETIVO:** tener mejor atención en el servicio a aseguradosInstrucciones:

Marque con una "I" en las casillas correspondientes del registro cada ocasión que revise las fotos enviadas y si ocurrió o no la conducta descrita en la primera columna.

Conducta:	N° de siniestro	Foto clara y en tiempo	
		Si	No
Cada ocasión que el ajustador tome una foto - clara (no borrosa), que cubra todos los daños, que no esté muy pequeña- del siniestro atendido en su jornada laboral y la envíe en los tiempos establecidos.			

ANEXO 16

**REGISTRO DE ASISTENCIA A JUNTAS**

NOMBRE:

PUESTO: Supervisor.

FECHA:

OBJETIVO: Evitar en lo posible faltas y retardos al trabajo o juntas

INSTRUCCIONES:

En la columna *JUNTA* anotar la fecha de realización de una junta.

En la columna *ASISTIÓ*, palomear si asistió o no a la junta.

En la columna *RETARDOS*, anotar si asistió o no puntualmente a la junta.

JUNTA (fecha)	ASISTIÓ		RETARDOS	
	SI	NO	SI	NO

ANEXO 17

**REGISTRO DE ASISTENCIA**

NOMBRE:

PUESTO:

INSTRUCCIONES: en la siguiente tabla se registrará la asistencia del ajustador.

- En la columna *HORA DE LLEGADA A LA BASE* se anotará la hora en que el ajustador llegue.
- En la columna *FALTA* se palomeará si el ajustador asistió o no ese día a trabajar.
- En la columna *RETARDOS* se palomeará si el ajustador tuvo retardo ese día o no.

REGISTRO DE ASISTENCIA DE:					
FECHA	HORA DE LLEGADA A LA BASE	FALTA		RETARDOS	
		SI	NO	SI	NO
30/ enero					
31/ enero					
1/ febrero					
2/ febrero					
3/ febrero					
4/ febrero					
5/ febrero					
6/ febrero					
7/ febrero					
8/ febrero					
9/ febrero					
10/ febrero					
11/ febrero					
12/ febrero					
13/ febrero					
14/ febrero					
15/ febrero					
16/ febrero					
17/ febrero					
18/ febrero					
19/ febrero					
20/ febrero					
21/ febrero					
22/ febrero					
23/ febrero					
24/ febrero					
25/ febrero					
26/ febrero					
27/ febrero					
<b>TOTAL</b>					

### PROGRAMA DE ASIGNACION DE PUNTOS

Las consecuencias esperadas por el ajustador le serán entregadas por medio de un sistema de puntos. Dicho sistema consiste en otorgarle un número de puntos cada ocasión que realice alguna de las actividades a las que se comprometió, con los criterios de excelencia establecidos.

#### Entrega de expedientes

- El total de expedientes entregados por quincena por parte del ajustador, equivale al 100% de puntos a obtener en esa quincena. Los puntos serán otorgados por el investigador.
- De acuerdo con lo anterior, cada ocasión en que un expediente entregado por el ajustador sea evaluado con todos los espacios palomeados en "SI" en la hoja de registro *requisitos de expedientes*, dicho registro será acreedor de puntos, mismos que dependerán del número de expedientes entregados por quincena.
- De esta manera, el ajustador tiene la posibilidad de administrar sus puntos, pues es él quien controla la mayor o menor cantidad de puntos que obtenga por quincena.
- Los puntos obtenidos podrán ser canjeables por minutos aplicables a la llegada a siniestro, mismos que automáticamente adquieren un valor monetario.

Los puntos son canjeables de acuerdo a la siguiente tabla de equivalencias.

CONDUCTA: Entrega de expedientes	VALOR EN PUNTOS	VALOR EN MINUTOS	VALOR EN DINERO
100 %	100	25	\$ 102
90 %	90	22.5	\$ 91.8
80 %	80	20	\$ 81.6
70 %	70	17.5	\$ 71.4
60 %	60	15	\$ 61.2
50 %	50	12.5	\$ 51
40 %	40	10	\$ 40.8
30 %	30	7.5	\$ 30.6
20 %	20	5	\$ 20.4
10 %	10	2.5	\$ 10.2

En caso de que no haya cumplimiento, o existan irregularidades en los compromisos establecidos por el ajustador:

- Se le proporcionará información sobre el desarrollo de sus actividades, resaltando los aspectos que presenten irregularidades.
- Se platicará con el ajustador a manera de *retroalimentación*, recordando y replanteando los compromisos, así como las actividades para poder llegar a ellos., esto directamente en el campo de trabajo del ajustador, de manera interactiva con su trabajo.

### **Entrega y revisión de expedientes**

Cada ocasión que el ajustador y supervisor tengan contacto con respecto a la recepción, entrega y revisión de expedientes; el supervisor indicará al ajustador:

1. Que su expediente está siendo entregado correctamente de acuerdo a las especificaciones de la empresa.
2. Señalará las omisiones, carencias u campos vacíos que hacen falta al expediente para que los cubra y quede el expediente bien integrado,

<b>CONDUCTA</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>\$ PESOS</b>
Expediente completo	1	\$1.00
De 1 a 2 omisiones	.6	\$.60

### **Letra legible en expedientes**

Con base en los registros del investigador de la actividad Buena letra del ajustador se le otorgará un punto por expediente con letra legible. Los puntos que obtenga el ajustador se reportarán a la compañía de seguros, dos días antes de que termine la quincena se realizará el conteo de puntos para que estos sean canjeados por una remuneración económica.

<b>CONDUCTA</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>\$ PESOS</b>
Expediente Legible	1	\$1.00
De 1 a 2 Exp no legibles	.6	\$.60

### **Atención al servicio**

Con base en los registros del investigador de la actividad Atención al servicio el ajustador se le otorgará un punto por día sin queja. Los puntos que obtenga el ajustador se reportarán a la compañía de seguros, dos días antes de que termine la quincena se realizará el conteo de puntos para que estos sean canjeados por una remuneración económica.

<b>CONDUCTA</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>\$ PESOS</b>
Día sin queja	1	\$1.00
De 1 queja o más	.6	\$.60

### **Puntualidad (Diaria)**

Con base en los registros del investigador de la actividad de puntualidad del ajustador se le otorgará un punto por día puntual. Los puntos que obtenga el ajustador se reportarán a la compañía, dos días antes de que termine la quincena se realizará el conteo de puntos para que estos sean canjeados por una remuneración económica.

Puntualidad (Diaria)

**Estimulación**

<b>CONDUCTA</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>\$ PESOS</b>
Asistencia Puntual	1	\$1.00
Dentro de la tolerancia	.6	\$.60
Después de la tolerancia	0	\$0