



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN

Evaluación por competencias humanas y
tecnológicas a pequeños proveedores de
servicio en supermercados del Estado de
México

T E S I S

Que para obtener el título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

P R E S E N T A

PACHECO PADILLA URIEL JAIR

DIRECTORA DE TESIS

DRA. EN I. NELLY RIGAUD TÉLLEZ



Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, 2019



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.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas.

A mis Padres

Este trabajo es el producto de un gran camino que no sería posible sin el esfuerzo, el apoyo, el impulso, los consejos, el aliento, pero sobre todo el cuantioso amor que me han dado, la realización de este trabajo forma parte de una gran etapa, concluye una meta más y es gracias a ustedes, es una fortuna tenerlos como padres. ¡Gracias por todo! Los Amo.

A mi Hermana

Por todo el amor, el cariño, la alegría, por apoyarme, por escucharme, por confiar en mí, por ser mi mejor amiga, eres y siempre lo serás la mejor hermana del universo.

A mi Familia

Agradezco a mis abuelos por todo su cariño, consejos, apapachos y por toda su confianza, a todos mis tíos y tías por su gran amor, confianza, apoyo que me han dado, a mis primos y primas por su alegría, amor y sobre todo por toda esa diversión, a, me siento muy afortunado y doy gracias de tener a una familia tan grandiosa.

A mis Profesores

Por qué ellos además de los libros son la fuente de los conocimientos, vivencias, experiencias, consejos, por su gran apoyo, su empatía, gracias.

A la UNAM

A mi querida Universidad, gracias por acogerme en tus aulas, me has dado todo lo necesario para poder triunfar, es, fue y será un honor poder pertenecer a tu gran comunidad.

*En memoria de;
Rosendo Padilla Cabrera*

*El mejor abuelo que dios me dio, mi "papito" un hombre en toda la extensión de la
palabra "increíble".*

*Un hombre lleno de amor, lleno de felicidad, lleno de tranquilidad, lleno de
confianza, lleno de apapacho, lleno de apoyo incondicional.*

*El ya no pudo ver la culminación de este trabajo, pero le agradezco infinitamente
toda su confianza, todo su apoyo incondicional y sobre todo el amor que siempre
me brindó.*

Contenido

Evaluación por competencias humanas y tecnológicas a pequeños proveedores de servicio a supermercados del Estado de México	7
Resumen	7
Capítulo 1. Necesidades de competencias en empresas proveedoras de servicio .	8
1.1 Descripción de la problemática	8
1.2 Formulación del objetivo	24
1.2.1 Objetivo general	25
1.2.2 Objetivos específicos	26
Capítulo 2. Evaluación por competencias	27
2.1 Definición de competencias	27
2.2 Tipos de competencias	29
2.2.1 Competencias humanas y tecnológicas	30
2.3. Evaluación por competencias	31
2.3.1 Criterios para evaluar competencias	31
2.3.2 Las referencias de evaluación.....	32
2.3.3 Factores críticos de éxito	33
2.3.4 Fases clave	34
2.3.5 Cuando de utiliza:.....	42
2.3.6 Ventajas e inconvenientes:	42
2.3.7 Modelos de evaluación de necesidades.....	43
2.3.8 Identificación de las competencias requeridas	46
Capítulo 3. Consideraciones sobre la norma ISO 10018:2012.....	48
3.1 Gestión de la participación activa y la competencia de las personas ...	49
3.2 Análisis de la participación activa de las personas y de la adquisición de competencias.....	50
3.2.1 identificación de necesidades.....	50
3.2.2 Evaluación.....	51
3.3 Planificación de la participación activa y de la competencia.....	51
3.3.1 Planificación de la organización	51
3.3.2 Planificación de la participación activa y las competencias de los individuos.....	52

3.4. Implementación	52
3.4.1 Implementación de los planes de participación activa de las personas	52
3.4.2 Implementación de los planes de competencia.....	53
3.5 Evaluación	55
3.6 Estrategia de evaluación por competencias a empresas proveedoras de servicio.....	55
3.6.1 Mapeo de procesos.....	56
3.6.2 Presentación de la estrategia:.....	58
Capítulo 4. Generación de formatos.....	60
4.1 Propuesta para la identificación de competencias requeridas en empresas proveedoras de servicio	60
4.1.1 Objetivo del cuestionario	60
4.1.2 Instrucciones para el llenado del cuestionario.....	60
4.1.3 Encuesta	61
4.2 Propuesta Cuestionario para la evaluación por competencias a empresas proveedoras de servicio	65
4.2.1 Objetivo del cuestionario	65
4.2.2 Instrucciones para el llenado del cuestionario.....	65
4.2.3 Cuestionario	66
4.3 Propuesta de modelo de competencias para empresas proveedoras de servicio.....	70
4.3.1 Diccionario de competencias.....	77
Capítulo 5. Puesta en marcha	79
5.1 Evaluación por competencias tecnológicas y organizacionales.....	79
5.2 Lista de verificación de las competencias de interés	80
5.3 Evaluación del nivel de madurez de las empresas proveedoras	83
Capítulo 6. Resultados y conclusiones.....	90
6.1 Medidas de mejora para empresas proveedoras de servicio.....	91
Secretaría del Trabajo y Previsión Social.....	91
Anexo.....	92
Trabajadores competentes	94
La gestión preventiva de los empleos y de las competencias y la aplicación de gestiones de calidad en la formación.....	94

Evaluación de necesidades	96
Las necesidades	96
Evaluación y acreditación de competencias	96
NOM ISO 9001:2015	98
Bibliografía	99

Índice de Ilustraciones.

Diagrama 1. Actuar con competencias.....	45
Gráfica 1. Puntaje de las áreas evaluadas de empresas proveedoras de servicio	12
Grafica 2. Evaluación de empresas proveedoras de servicio.....	17
Grafica 3. Nivel de competencias de Hidromecánica SA de CV	84
Grafica 4 Nivel de competencias de Frinelre.....	85
Grafica 5 Nivel de competencias de Proveedora eléctrica	86
Grafica 6 Criterios para seleccionar a proveedores de servicio	92
Grafica 7. ¿El tiempo de respuesta es adecuado?.....	93
Ilustración 1. Organigrama de tienda de autoservicio sucursal San Vicente.....	9
Ilustración 2. Cuestionario para empresas de servicio	13
Tabla 1. Matriz de evaluación a empresas de servicio.....	16
Tabla 2. Mantenimiento preventivo de equipos	18
Tabla 3. Matriz de incidencias	20
Tabla 4. Formulación del objetivo.....	25
Tabla 5. Clasificación de competencias según diferentes actores	29
Tabla 6. Matriz de los modelos de la evaluación de necesidades.....	43
Tabla 7. Modelo de competencias.....	71
Tabla 8. Lista de verificación de las competencias de interés.....	80
Tabla 9. Lista de verificación de las competencias de interés.....	81
Tabla 10. Relación Beneficio-Costo	88
Figura 1. Proceso estratégico para la participación activa y de competencia de las personas.....	48
Figura 2 - Proceso de desarrollo de la participación activa de las personas y de la adquisición de competencias en una organización	49
Figura 3. Propuesta de estrategia para la evaluación por competencias a empresas proveedoras de servicio.....	57

Evaluación por competencias humanas y tecnológicas a pequeños proveedores de servicio a supermercados del Estado de México

Resumen

Las tiendas de autoservicio, forman parte de un esquema de negocio bastante amplio, concurrido y rentable en México, además aportan un porcentaje importante al PIB y generan una gran cantidad de empleos. Por ser su esquema el autoservicio, permite a cualquier tipo de público la adquisición de una gran diversidad de productos y servicios en un mismo lugar.

Por eso es necesario para las tiendas de autoservicio, mantener el correcto funcionamiento de todos los elementos que la conforman con el objetivo de brindar productos y servicios de calidad, es aquí en donde en la participación con el logro de este objetivo las empresas proveedoras de servicio juegan un papel importante puesto que son ellas las encargadas de brindar el mantenimiento preventivo y/o correctivo a los equipos de servicio y producción de las empresas.

Este trabajo aborda a las pequeñas empresas proveedoras de servicio debido a que se ha identificado que en gran parte estas empresas no cumplen con las expectativas acordadas, con los contratos establecidos, y el personal técnico no es apto para las funciones que desempeña, provocando costos de mantenimiento elevados a la empresa, equipos con averías constantes, tiempos largos de resolución, mantenimientos mal realizados, entre otros, esto se ha traducido en áreas de oportunidad, tomando como estrategia la evaluación por competencias.

Las competencias de las personas, según la norma ISO 10018:2012 es la capacidad para aplicar los conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos, puesto que la identificación de las competencias necesarias proporciona un mayor rendimiento en el puesto de trabajo y por lo tanto resultados óptimos.

En México según la ANTAD (2019) hay un total de 33 cadenas de autoservicios, conformando 5,521 tiendas y 14,892,855 m² de piso de venta, se visitó una tienda de autoservicio de tamaño “supermercado” según la clasificación de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), la cual forma parte de una cadena de autoservicio líder en el país, con la participación y asesoría de la gerencia, personal administrativo y técnico, se logró la recopilación de los elementos sustanciales para el logro de este trabajo.

Se hizo una revisión bibliográfica en tesis, libros, artículos, medios electrónicos, así como la consulta de la norma internacional ISO 10018:2012 obteniendo información de relevancia, resumida y citada en el trabajo.

Capítulo 1. Necesidades de competencias en empresas proveedoras de servicio

1.1 Descripción de la problemática

De acuerdo con la Real Academia Española (Española, 2018), se entiende por problemática al conjunto de problemas pertenecientes a una ciencia o actividad determinadas, a continuación, se presenta una breve descripción de las contrariedades en el mantenimiento preventivo y correctivo en una tienda de autoservicio.

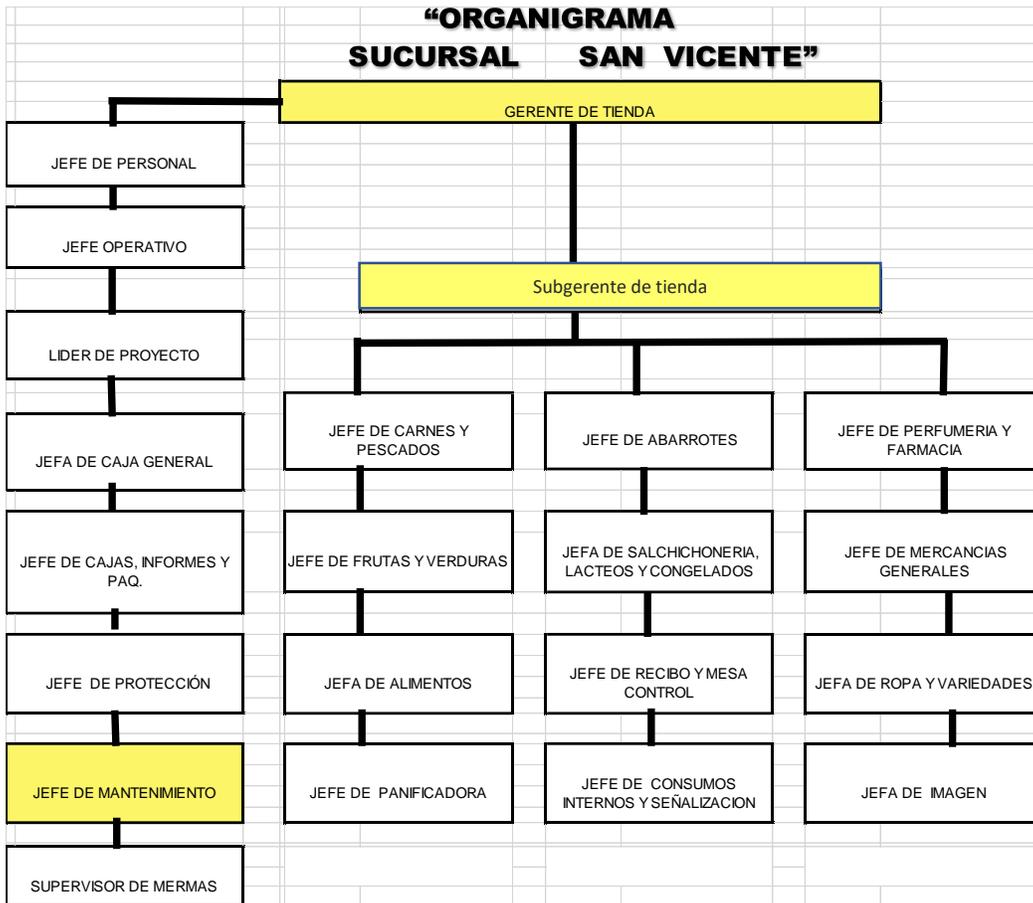
En el mes de agosto del 2018 se acudió a las instalaciones de una tienda de autoservicio en San Vicente, Estado de México, donde se tuvieron lugar entrevistas con diferentes decisores de la misma, con el objetivo de recabar información que ayude a identificar las áreas de oportunidad de las empresas proveedoras de servicio, puesto que estas empresas al ser las encargadas de dar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de la empresa forman parte importante para el cumplimiento de las metas institucionales.

La tienda de autoservicio pertenece a una cadena de empresas líder en el sector comercial en México, con más de cincuenta años de trayectoria y más de ochocientas tiendas con diferentes esquemas de autoservicio ubicadas a lo largo de toda la república mexicana, sus clientes son de cualquier poder adquisitivo, pues su calidad y diversidad de productos y servicios son amplios.

Se muestra a continuación la ilustración 1 correspondiente al organigrama proporcionado por la tienda de autoservicio, sombreado de color amarillo con las personas y puestos con las que se tuvieron el principal acercamiento.

Por su representación, el organigrama es de tipo mixto presentando combinaciones verticales y horizontales. En la parte superior como principal nivel jerárquico encontramos a la gerente y de forma escalonada se desagrega los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, se pueden observar dos columnas, una del lado izquierdo con ocho unidades entre jefes, líderes y supervisores bajo la supervisión directa de la gerente, y del lado derecho debajo de la gerente encontramos al subgerente quien tiene bajo su supervisión a doce jefes de los diferentes departamentos de la tienda.

Ilustración 1. Organigrama de tienda de autoservicio sucursal San Vicente



Fuente: Tienda de autoservicio

Las actividades y los temas tratados durante las visitas fueron:

a) Conocimiento de las instalaciones de la empresa:

Con la asesoría de la gerente y del personal, se dio un recorrido por los departamentos que comprende la tienda de autoservicio.

Los departamentos existentes en la empresa son:

- Perfumería y farmacia,
- Abarrotes,
- Carnes y pescados,
- Salchichonería, lácteos y congelados,
- Mercancías generales,
- Ropa y variedades,
- frutas y verduras,
- Panificadora,
- Alimentos.

b) Identificación de los equipos de servicio y producción;

Se identificaron, *grosso modo*, los equipos de servicio (Racks de energía, racks de refrigeración, planta eléctrica, generadores eléctricos, Equipo hidroneumático, PCI, entre otros) y equipos de producción (basculas, hornos, tortilleras, estufas, entre otros).

c) Identificación organizacional del personal:

Se obtuvo el organigrama organizacional de la empresa y se identificaron los niveles jerárquicos, puestos, así como los jefes encargados de cada departamento.

d) Entrevista con los trabajadores involucrados en el trato con proveedores de servicios.

A continuación, se presenta una breve síntesis de los entrevistados:

Gerente de tienda

La gerencia es la que encabeza el organigrama de la tienda de autoservicio, esta área es la responsable de planear, dirigir, controlar el trabajo, de monitorear su desempeño y tomar acción correctiva cuando es necesario, debe velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de la empresa.

En la entrevista al área gerencial, se tiene que por experiencia laboral, una de las partes más importantes para lograr los objetivos empresariales es, la constante necesidad de un eficaz mantenimiento (preventivo y correctivo) a los equipos en forma y tiempo, para garantizar el buen funcionamiento de estos y así brindar un servicio de calidad a los clientes.

Se dan como ejemplo algunas situaciones ocurridas durante el año 2018;

En una visita para el mantenimiento de los generadores eléctricos de emergencia, no se llevó a cabo el correcto alcance, quedando uno de estos sin función, con ayuda del jefe de mantenimiento de la empresa de autoservicio se dio una solución provisional.

Otro de los casos fue el cambio de domos al no efectuar una correcta instalación de estos, la filtración de agua se hizo evidente durante las lluvias, afectando de manera directa los productos, equipos, y el servicio de la tienda.

Subgerente de tienda

El subgerente de tienda es el encargado de representar al gerente durante su ausencia, teniendo el control, conocimiento y coordinación de los avances de las áreas.

En su implicación con los proveedores de servicios, destaca las incidencias de los equipos de servicio y de producción que se han presentado durante el año 2018.

Jefe de mantenimiento

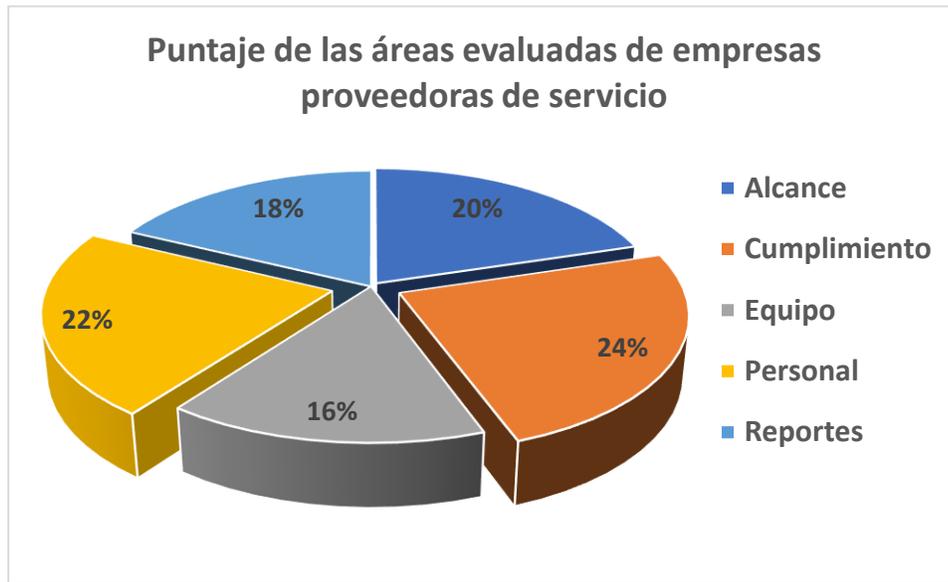
Es el área de mantenimiento la encargada de llevar el control del funcionamiento y reparaciones de los equipos propios y en comodato de la empresa y es por medio de esta área el contacto con las empresas proveedoras de servicio.

El jefe de mantenimiento, da como testimonio de forma resumida lo siguiente;

Las empresas que brindan servicio al supermercado son de diversos giros y tamaños, sin embargo en mayor frecuencia las grandes empresas, a pesar de su gran capacidad de servicio, presentan diversos inconvenientes como por ejemplo, debido a la mala logística, solo envían la refacciones de las fallas diagnosticadas, también menciona que al no poder resolver el problema se ven en la necesidad de contratar a empresas locales, lo que hace más tardado el tiempo de respuesta y por lo tanto la solución del problema, generando un presupuesto mayor.

En el siguiente gráfico se muestran las calificaciones de las áreas de evaluación a las empresas proveedoras de servicio, realizado con la información obtenida de las entrevistas, así como algunos de los cuestionarios empleados por el supermercado para la evaluación de los servicios de las empresas proveedoras.

Gráfica 1. Puntaje de las áreas evaluadas de empresas proveedoras de servicio



Fuente: Elaboración propia

Las áreas con porcentaje menor son las que menos inconvenientes presentan, conforme el porcentaje se va incrementando se da a entender que son más los inconvenientes en estas áreas siendo las de mayor área de oportunidad.

Con respecto a las empresas locales al tener una ubicación más cercana, el tiempo de respuesta y solución al problema es más rápido, pero presentan problemas como; los encargados de hacer los mantenimientos carecen de capacidad técnica y conocimientos suficientes ante los problemas, tienen a su vez, mala presentación, y su lenguaje es inapropiado.

El área de mantenimiento del supermercado cuenta con un cuestionario, mediante el cual se evalúa a las empresas encargadas de dar servicio, el jefe de esta área es el encargado de dar respuesta al cuestionario.

A continuación, se muestra un ejemplo del cuestionario:

Ilustración 2. Cuestionario para empresas de servicio

Proveedor: [Redacted]
 Determinante: [Redacted]
 Ticket (IM): [Redacted]
 Pedido: [Redacted]
 Fecha Visita: [Redacted]

Alcance

Pregunta	Opciones			
¿El proveedor conoce el alcance y lo trae consigo siempre?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica
¿El proveedor cumplió técnicamente con todo el alcance acordado?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica

Cumplimiento

Pregunta	Opciones			
¿El proveedor dio solución al problema en el tiempo establecido?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica
¿El proveedor envía las refacciones y/o las entrega en la fecha acordada?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica
¿El proveedor se presentó en el tiempo de respuesta definido?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica

Equipo

Pregunta	Opciones			
¿El equipo quedó funcionando adecuadamente y el área limpia después del servicio?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica
¿Las refacciones cumplen con especificaciones que las requiere el equipo?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica
¿Las refacciones llegaron en buen estado y completas?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica

Personal

Pregunta	Opciones			
¿El personal del proveedor se presenta uniformado, identificado y herramienta propia?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica
¿El personal tiene conocimientos del tema y esta debidamente capacitado?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica
¿El proveedor es fácilmente localizable y cuenta con disposición de atender?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica

Reportes

Pregunta	Opciones			
¿El proveedor entrega la factura en tiempo y forma?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica
¿El proveedor entrega reporte de servicio o recomendaciones al terminar su alcance?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica
¿El proveedor entrega sus cotizaciones a tiempo?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica
¿El proveedor llenó su reporte electrónico de JARBOSS?	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No Aplica

Comentarios:

Falta uniforme a personal nuevo

30 JAN 2011
 PROTECCIÓN

Folio Factura: [Redacted]

Nombre y firma evaluador: [Redacted]

Nombre y firma evaluado: Sergio Cruz V

Fuente: Empresa de autoservicio

El cuestionario está conformado por seis secciones, cinco evaluadas mediante una escala de Likert con una escala de “bueno”, “regular”, “malo” y “no aplica”, y una última de repuesta libre, a continuación, se dará una breve explicación de cada una para su mejor entendimiento:

1. Alcance

Se refiere a los servicios de mantenimiento acordados y estipulados en el contrato, y consiste generalmente en realizar una limpieza a los equipos así mismo revisar, checar y/o corregir los problemas que se presenten en el equipo, en esta sección se evalúan dos principales aspectos, la portación del documento de alcance, y el cumplimiento de todos los servicios acordados.

2. Cumplimiento

Se refiere a la respuesta y realización del mantenimiento en el tiempo establecido por la empresa proveedora de servicio, esta sección consta de la evaluación de tres temas, la solución en un tiempo establecido, el envío y/o entrega de refacciones en fecha acordada, y el tiempo de respuesta en que se presenta el técnico.

3. Equipo

En esta sección se evalúa en función del equipo una vez realizado el servicio, consta de la evaluación de tres temas, funcionamiento y limpieza del área del equipo, refacciones adecuadas, y el estado y tiempo de llegada de las refacciones.

4. Personal

Se refiere a las competencias humanas que el personal del proveedor posee, se evalúan tres temas, la portación de un uniforme y herramientas de trabajo, el conocimiento y capacitación en temas del mantenimiento, y la fácil localización y disposición de la atención.

5. Reportes

Se refiere a la realización y entrega, de los reportes de servicio, recomendaciones, facturas y cotizaciones en tiempo y forma.

6. Comentarios

Esta sección es de repuesta abierta, el jefe de mantenimiento puede externar cualquier opinión, recomendación, queja, entre otras, del servicio y personal que considere de relevancia.

Evaluación de empresas proveedoras de servicio

Para un mejor entendimiento de la problemática de este trabajo se elaboró una matriz Empresas/Atributos, con los datos obtenidos de algunos cuestionarios generados por el supermercado, respecto a las áreas de evaluación, y calificación de cada empresa proveedora de servicio, así como el testimonio del jefe de mantenimiento.

La matriz es de ocho renglones por catorce columnas, los renglones contienen a las empresas proveedoras de servicio así como el puntaje obtenido de la evaluación dada por el jefe de mantenimiento, indicando de color azul “bueno” dando un valor de un punto, de color marrón indicando “Regular” con un valor de dos puntos, de color verde indicando “Malo” con un valor de tres puntos, y de color blanco “No aplica” con un valor de cero, en las columnas encontramos cinco áreas de evaluación (alcance, cumplimiento, equipo, personal, reportes) con sus respectivas preguntas.

Por fines de confidencialidad se omitirá el nombre del supermercado visitado y se modificarán los nombres de las empresas proveedoras de servicio.

1	Bueno
2	Regular
3	Malo
0	No aplica

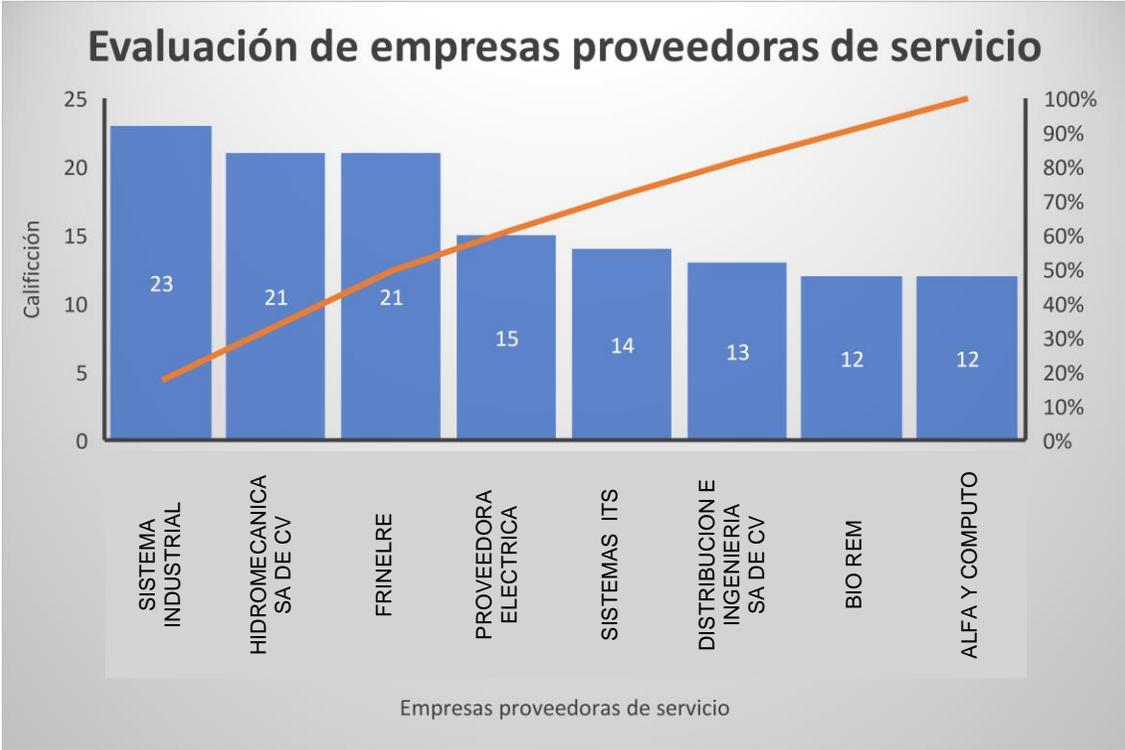
Tabla 1. Matriz de evaluación a empresas de servicio

Empresa/Atributos	Alcance		Cumplimiento			Equipo			Personal			Reportes			TOTAL
	¿El proveedor cumplió técnicamente con todo el alcance acordado?	¿El proveedor conoce el alcance y/o lo trae consigo siempre?	El Proveedor se presentó en el tiempo de respuesta definido	¿El proveedor dio solución al problema en el tiempo establecido?	¿El proveedor envía las refacciones y/o las entrega en la fecha acordada?	¿El equipo quedó funcionando adecuadamente y el área limpia después del servicio?	¿Las refacciones llegaron en buen estado y completas?	¿Las refacciones cumplen con especificaciones que las que requiere el equipo?	¿El personal del proveedor se presenta uniformado, identificado y herramienta propia?	¿El personal tiene conocimientos del tema y está debidamente capacitado?	¿El proveedor es fácilmente localizable y cuenta con disposición de atender?	¿El proveedor entrega reporte de servicio o recomendaciones al terminar su alcance?	¿El proveedor entrega sus cotizaciones a tiempo?	¿El proveedor entrega la factura en tiempo y forma?	
ALFA & COMPUTO	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	12
PROVEEDORA ELÉCTRICA	1	1	0	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	15
HIDROMECAICA SA de CV	2	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	21
SISTEMA INDUSTRIAL	1	1	3	3	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	23
FRINELRE	3	1	1	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	21
DISTRIBUCION E INGEIERÍA SA de CV	1	1	2	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	13
BIO ERM	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	12
SISTEMAS ITS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presenta para un mejor análisis de la matriz Empresa/Atributos, un diagrama de Pareto, en el cual se puede identificar de manera más gráfica el ochenta por ciento de las empresas con mayor área de oportunidad.

Grafica 2. Evaluación de empresas proveedoras de servicio



Fuente: Elaboración propia

En una lista de ocho empresas involucradas en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos del supermercado, se detectó que, de acuerdo al criterio y el puntaje de la evaluación, el 80 por ciento de los proveedores con mayores áreas de oportunidad, son;

- Sistema industrial,
- Hidromecánica SA de CV,
- Frinelre,
- Proveedor eléctrica,
- Sistemas ITS.

De manera aleatoria se tomará como caso de estudio la empresa “Frinelre”, en donde las principales áreas de oportunidad son, cumplimiento, personal, equipo y alcance.

La empresa “Frinelre” es una empresa 100% mexicana, especializada en la comercialización, instalación, automatización y proyectos abarcando el mercado nacional. Da servicio al equipo de refrigeración de todo el supermercado.

- En particular con esta empresa el jefe de mantenimiento, menciona que el servicio no se da en su totalidad, el tiempo de repuesta no es específico y es lento, las refacciones en ocasiones no corresponden a los equipos, y carecen de los conocimientos necesarios para solucionar el problema.

La empresa es contratada cuatro veces al año y se le paga \$14,560 pesos por cada visita que realiza, que consta de dar el mantenimiento preventivo, en caso de una avería las refacciones y la reparación tienen un costo extra dependiendo del problema.

En la siguiente tabla se muestran las empresas proveedoras de servicio, los equipos a los que dan servicio, la frecuencia y el costo por visita.

Tabla 2. Mantenimiento preventivo de equipos

Empresa	Tipo de equipo	Frecuencia (Veces al año)	Costo (por visita)	Costo Total anual
ALFA & COMPUTO	Contadora de dinero	3	\$2,125	\$6,375
PROVEEDORA ELÉCTRICA	Equipo de producción	3	\$14,000	\$42,000
HIDROMECAICA SA DE CV	Equipo Hidroneumático y PCI	2	\$2,500	\$5,000
SISTEMA INDUSTRIAL	Plantas de emergencia	2	\$28,390	\$56,780
FRINELRE	Racks de refrigeración	4	\$14,560	\$58,240
DISTRIBUCION E INGENIERÍA SA DE CV	Subestación eléctrica	2	\$14,400	\$28,800
BIO ERM	Trampas de grasa	12	\$2,560	\$30,720
SISTEMAS ITS	Ups y Reguladores	2	\$2,750	\$5,500
Total		30	\$81,285	\$233,415

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior presenta los servicios de mantenimiento preventivo programados en el supermercado, en total son treinta visitas anuales las que recibe la tienda de los diferentes proveedores de servicio, se tiene un gasto total anual de doscientos treinta tres mil pesos, la empresa con mayor presupuesto es “Frinelre” que es la encargada de dar mantenimiento a los Racks de refrigeración “esta empresa genera un gasto anual de cincuenta y ocho mil doscientos cuarenta pesos.

Se entenderá a mantenimiento como; toda actividad y conjunto de técnicas encaminadas a conservar el funcionamiento regular y el buen estado de equipos e instalaciones.

Mantenimiento Preventivo; es el conjunto de actividades programadas de antemano, tales como inspecciones regulares, pruebas, reparaciones, entre otras, encaminadas a reducir la frecuencia y el impacto de los fallos de un sistema.

Mantenimiento Correctivo; es el conjunto de acciones encaminadas a reparar las averías o fallas que se presentan en los equipos o en las instalaciones de la empresa cuando éstas han perdido operatividad y es necesario detener la maquina o instalación dañada.

A continuación, en la ilustración 3 se presenta la matriz de incidencias de equipos en el supermercado, obtenida con la participación del subgerente de tienda, con la intención de recabar información que ayuden a identificar los equipos que mayores incidencias presentan, así como las empresas encargadas de darle mantenimiento.

Cabe mencionar que sin importar el tamaño de los equipos y especialmente hablando de aquellos cuya superficie es pequeña, dando una impresión de poca relevancia repercuten a gran escala en el funcionamiento y servicio de la empresa.

Tabla 3. Matriz de incidencias

Empresas	Equipos /incidencias	Incidencias								Total	
		enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto		
ALFA & COMPUTO	Contadoras de dinero	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
PROVEEDORA ELÉCTRICA	Equipo de producción	Rebanadoras	1	0	0	0	1	0	0	0	2
		Hornos	0	1	0	0	0	0	0	0	1
		Tortillera	0	0	0	0	0	1	0	0	1
		Freidores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Cortadoras	0	1	0	0	0	1	0	0	2
HIDROMECAICA SA DE CV	Equipo Hidroneumático	1	0	0	1	0	0	0	0	2	
	PCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SISTEMA INDUSTRIAL	Plantas de emergencia	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
FRINELRE	Racks de refrigeración	1	0	0	1	0	0	0	0	2	
DISTRIBUCION E INGENIERÍA SA DE CV	Subestación eléctrica	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
BIO ERM	Trampas de grasa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SISTEMAS ITS	Ups	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Reguladores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Elaboración propia

En la matriz antes presentada se tiene que los equipos con mayores incidencias durante el 2018 a la fecha de la entrevista son;

- Rebanadoras,
- Cortadoras,
- Racks de refrigeración,
- Equipo Hidroneumático.

Los equipos de servicio y de producción, a pesar de que algunas unidades son pequeñas en tamaño repercuten a gran escala en el servicio y la atención a los clientes, cuando un equipo presenta una falla el proceso en el que interviene se demora o se detiene. A continuación, se da una breve explicación de los equipos con los que cuenta en el supermercado.

Imagen 1 Rack de refrigeración



Este equipo es el encargado de mantener la temperatura ideal en los refrigeradores del supermercado, consta de compresores conectados en paralelo que aumentan y permiten el flujo de refrigerante.

Fuente: Empresa de autoservicio

Imagen 2. PCI (Protección Contra Incendio)



Este es un equipo de bombeo, es el encargado de llevar el agua a presión por las tuberías instaladas en la tienda de autoservicio, en caso de incendio, este se activa y dispersa por medio de los rociadores, el agua.

Fuente: Empresa de autoservicio

Imagen 3. Planta eléctrica



Este equipo, es el encargado de proveer energía eléctrica a la tienda de autoservicio, cuando la principal fuente se corta.

Fuente: Empresa de autoservicio

Imagen 4. Rebanadora



Estos equipos son los encargados de rebanar los distintos tipos de jamón, consta de una cuchilla que gira a revoluciones altas y permite el corte delgado del jamón.

Fuente: TOR REY

Imagen 5. Cortadora vertical



Este equipo corta en trozos mayores a la rebanadora, carne, hueso, jamón, entre otros.

Fuente: TOR REY

Durante la visita a la tienda de autoservicio, y en el primer acercamiento antes realizado mediante la descripción de la problemática, además de conocer las instalaciones y estructura tanto organizacional como de equipos y maquinaria de trabajo, se tuvo la oportunidad de analizar la importancia del buen funcionamiento de los equipos y maquinas contenidos en ella.

Se puede observar que existen una serie de problemas en diferentes equipos de la tienda de autoservicio, lo que ocasiona afectaciones de manera directa e indirecta a los productos y por ende el servicio a los clientes.

Para que un equipo se mantenga en operación y brinde los servicios para los que son diseñados, es necesario de un mantenimiento preventivo programando, y en ocasiones un mantenimiento correctivo que se realice en forma y tiempo. Es ahí cuando las empresas proveedoras de servicio intervienen para el cumplimiento de estas necesidades sin embargo en el mayor de los casos estas empresas no cumplen con los alcances, tiempos y resoluciones acordadas o estimadas. Siendo así las áreas de oportunidad más evidentes, como se menciona con anterioridad el alcance y el personal las cuales forman parte de las competencias humanas y técnicas.

Las tiendas de autoservicio gracias a su formato de ventas al menudeo son empresas que hacen de una manera más factible la adquisición de productos y servicios para toda la comunidad, la misión de estas son satisfacer las necesidades de productos y servicios de las comunidades en donde se encuentran, por lo que, como en toda empresa, es de vital importancia el correcto funcionamiento de todos los componentes que la conforman.

1.2 Formulación del objetivo

Se utilizará la metodología SMART para la definición del objetivo de la presente investigación. Los criterios que un objetivo debe cumplir para su adecuado establecimiento son:

1. e**S**pecifico

Debe buscar el logro de un resultado final, y no solamente la realización de acciones. Que el resultado del objetivo se visualice de manera tangible, precisa y no sea ambiguo.

¿Qué?: ¿Qué quiero lograr? / ¿Por qué?: Razones específicas, propósito o beneficios para el cumplimiento de la meta / ¿Quién?: ¿Quién participa? / ¿Dónde?: Identificar un lugar. / ¿Cuál?: Identificar los requisitos y limitaciones.

2. **M**edible

Es decir, que su cumplimiento pueda ser valorable a través de métricas o indicadores, que se puede medir.

¿Qué usaremos para dar seguimiento a esta meta? / ¿Estamos en vías el cumplimiento de esta meta? / ¿Cómo sabré si se logró?

3. **A**lcanzable

Se refiere a que quien lo establece sabe que no se trata de algo imposible, sino de algo que se puede lograr y se ajuste a la situación o entorno actual de la Institución.

¿Cómo se puede lograr la meta? / ¿Tendremos los recursos que necesitamos para lograr esta meta?

4. **R**ealista

En línea con las metas de la institución, los objetivos deben estar encaminados al cumplimiento de la Visión, los Diferenciadores y las Estrategias de la institución.

¿Qué tan alto podemos llegar para alcanzar esta meta?

5. Con límite de **T**iempo

Al momento de definir un objetivo se debe establecer un tiempo para su logro y trabajar para conseguirlo en el tiempo determinado.

¿Para qué fecha estamos contemplando el cumplimiento de esta meta?

1.2.1 Objetivo general

Tabla 4. Formulación del objetivo

Formulación del Objetivo	
Metodología SMART	
eSpecifica	Realizar la evaluación de competencias humanas y tecnológicas para pequeños proveedores de servicio en una tienda de autoservicio en San Vicente Estado de México
Medible	Cubrir los requisitos de cumplimiento, alcance y de personal
Alcanzable	Norma 10018:2012 compromiso de las personas en un sistema de gestión de la calidad de la organización y sobre el aumento de su participación activa y competencia
Realista	y la satisfacción del servicio al cliente área de mantenimiento
Tiempo	Junio 2019

Fuente: Elaboración propia

Realizar la evaluación por competencias humanas y tecnológicas a pequeños proveedores de servicio en una tienda de autoservicio en San Vicente Estado de México, considerando la norma ISO 10018:2012 con el fin de cubrir los requisitos de cumplimiento de tipo alcance y del personal.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar los elementos sustantivos de la teoría para el desarrollo e implementación del marco de evaluación.
- Hacer la planeación de la evaluación por competencias, así como la identificación de las herramientas adecuadas para la planeación de la evaluación.
- Conocer las necesidades en torno al servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la tienda. Identificar las empresas proveedoras de servicio en tiendas de autoservicio en el Estado de México.
- Obtención de testimonios y datos correspondientes a la evaluación de las empresas proveedoras de servicio, para la Identificación de las empresas y áreas de oportunidad.

Capítulo 2. Evaluación por competencias

Este capítulo presentara la información clave para el desarrollo y comprensión del tema de investigación y objetivo, a continuación, se hace una investigación en distintos medios bibliográficos, se resume y se citan a distintos autores.

2.1 Definición de competencias

Para entender a qué se refiere la palabra “competencia”, se recabaron conceptos de diferentes fuentes y autores.

En la norma ISO 10018:2012 “Gestión de la calidad: directrices sobre la participación y competencia de las personas”, la cual será la herramienta de trabajo para este estudio, da como definición de competencia:

“Capacidad para aplicar los conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos.”

Algunas otras definiciones se enuncian y citan a continuación:

Mc Clelland (1973) define inicialmente el termino competencia como: “aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”.

Según Boyatzis (1982) el termino competencia se define como una “característica subyacente de la persona, que esta casualmente relacionada con un criterio de referencia de actuación exitosa en el puesto de trabajo o en otra situación”.

Boterf (2000) dice que una competencia es una capacidad que se adquiere mediante un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se han puesto en práctica en diversos contextos.

La historia de las competencias empieza después de la crisis económica de 1973, una vez llegados al fin del crecimiento asegurado y de la disminución de recursos económicos, que el concepto de ingeniería empieza a ser adoptado en Francia. Al igual que en los países en vías de desarrollo, es preciso razonar la formación en términos de eficacia y de eficiencia.

La gestión de ingeniería se traducirá en la puesta en práctica sistemática y explícita de etapas, métodos e instrumentos pertinentes en relación con los tipos de resultados esperados.

Un enfoque en términos de ingeniería de la formación supone exponer de forma explícita los procesos y los medios requeridos para alcanzar tal o cual resultado esperado. De la tipología de los problemas de ingeniería dependerá la elección de los métodos a emplear.

La experiencia demuestra que la eficacia de los procesos de ingeniería de la formación pone de relieve no solo una buena elección de los instrumentos a utilizar, sino también la calidad de la gestión participativa que se aplicara.

Enfocada a la concepción de un trabajo, la ingeniería de la formación puede estar orientada a la solución de problemas de competencia. Se podrán distinguir y llevar a la práctica diversos métodos de ingeniería en función de una tipología de problemas. Frente a un problema de actualización de competencias de base, se adoptará una ingeniería modular; para favorecer la adquisición de aptitudes y de conocimientos nuevos.

Debido a los diferentes, procesos, servicios, métodos, así como a la variedad de trabajadores y la necesidad de características aptas para cada labor que desempeñan, a continuación, se muestran las clasificaciones de las competencias según diferentes autores.

2.2 Tipos de competencias

Tabla 5. Clasificación de competencias según diferentes actores

Autor	Clasificación
Aubrun y Orifiamma (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias referidas a comportamientos profesionales. - Competencias referidas a actitudes. - Competencias referidas a capacidades creativas - Competencias referidas a actitudes existenciales y éticas
Boyatzis (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias esenciales o umbral - Competencias diferenciales o diferenciadoras
Spencer y Spencer (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias de logro y acción. - Competencias de ayuda y servicio - Competencias de influencia - Competencias gerenciales - Competencias cognoscitivas - Competencias de eficacia personal
Bunk (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias técnicas - Competencias metodológicas - Competencias sociales - Competencias participativas
Mertens (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias genéricas - Competencias específicas - Competencias básicas
Pereda y Berrocal (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias estratégicas o genéricas - Competencias específicas (comunes y técnicas)
HayGroup (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias de gestión personal - Competencias de gestión del equipo de trabajo - Competencias de influencia - Competencias cognitivas - Competencias de logro
Escuela de Negocios IESE (Fernández, Avella y Fernández, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias de tipo técnico o de conocimiento - Competencias estratégicas - Competencias estratégicas - Competencias de eficacia personal

Fuente: (Prieto, 2007)

2.2.1 Competencias humanas y tecnológicas

Las competencias, las tecnologías y el clima organizacional son vitales para estimular la realización de eficaces procesos. En la tabla 5 tenemos una clasificación de competencias bastante amplia, con fines prácticos y de alcance de este trabajo se reclasificarán las competencias en tres:

- Humanas
 - Competencias referidas a comportamientos profesionales.
 - Competencias referidas a actitudes existenciales y éticas.
 - Competencias referidas a capacidades creativas.
 - Competencias diferenciales o diferenciadoras.
 - Competencias referidas a actitudes.
 - Competencias esenciales o umbral.
 - Competencias de eficacia personal.
 - Competencias de ayuda y servicio.
 - Competencias de logro y acción.
 - Competencias cognitivas.
 - Competencias genéricas.
 - Competencias de logro.
 - Competencias básicas.

- Tecnológicas
 - Competencias de tipo técnico o de conocimiento.
 - Competencias específicas (comunes y técnicas).
 - Competencias estratégicas o genéricas.
 - Competencias metodológicas.
 - Competencias técnicas.

- Organizacionales
 - Competencias de gestión del equipo de trabajo.
 - Competencias de gestión personal.
 - Competencias cognoscitivas.
 - Competencias participativas.
 - Competencias de influencia.
 - Competencias gerenciales.
 - Competencias sociales.

2.3. Evaluación por competencias

La evaluación basada en las competencias tiene dos objetivos:

- Identificar las competencias necesarias para un mayor rendimiento en el puesto de trabajo.
- Crear una imagen integra o un modelo de las mejores prácticas de las competencias necesarias para una función o puesto de trabajo en particular.

En el enfoque basado en las competencias, el punto central es la persona o el profesional que desempeña el trabajo. El análisis de competencias intenta identificar los conocimientos, las destrezas, las actitudes y los comportamientos que necesita una persona para sobresalir en un puesto de trabajo.

2.3.1 Criterios para evaluar competencias

- A partir de la evaluación de los resultados

Enfoque: a partir de la observación de las actuaciones de los resultados se inferirá que la persona actúa con competencia.

- Este enfoque es pertinente si es posible relacionar directamente los resultados con la eficacia individual.
- En muchos casos, convendrá tener en cuenta que el resultado depende de la competencia colectiva, es decir, de la cooperación entre las competencias individuales.
- En la observación de un resultado pueden intervenir varios factores: organización, dirección, y gestión, dispositivos de información, tecnología, la competencia no constituye el único factor de influencia.

- A partir del análisis de las prácticas profesionales

Enfoque: se inferirá que una persona sabe actuar si sabe tener en cuenta de forma pertinente los criterios deseables de realización de la actividad profesional.

- Este enfoque supone la definición y la comunicación de criterios de realización que indican de manera precisa las modalidades de ejercicio de una actividad.
- La evaluación puede practicarse a partir de la observación de situaciones críticas consideradas particularmente importantes y significativas.
- La evaluación consiste en analizar la forma en que la persona sabe interpretar los criterios propuestos.

- A partir de los recursos

Enfoque: los recursos (conocimientos, saber, hacer, capacidades) se evalúan, ya sea de forma directa a partir de situaciones de pruebas o test, ya sea de manera indirecta a partir de la validación de prácticas profesionales cuya buena realización es testimonio de que se poseen y movilizan bien los recursos.

- Esta evaluación es interesante para evaluar el capital de recursos de una empresa u organización.
- Este enfoque es limitado: la posesión de los recursos no significa que se los movilizara y combinara para actuar con competencia.

2.3.2 Las referencias de evaluación

- Las referencias operativas
 - Su utilidad: evaluar en qué medida el plan o la acción de formación ha influido en las condiciones de explotación, el funcionamiento o las actuaciones de la empresa o de una de sus unidades.
 - Su contenido: la descripción de los parámetros sensibles de actuación o de funcionamiento, o de los cambios cualitativos que se desean y que se estima que pueden ser afectados por los efectos de una acción o de un plan de formación.

El contenido de estas referencias va asociado, casi siempre, con una descripción de las disfunciones y de los proyectos que hay que realizar.

- Las referencias de las competencias requeridas
 - Su utilidad: evaluar en qué medida los alumnos han construido competencias adecuadas en relación con las competencias requeridas.
 - Estas referencias son necesarias para construir los protocolos de observación de las prácticas profesionales en situación de trabajo.
 - Su contenido: la descripción de las actividades requerida con sus criterios de actuación y de buena realización.
- Las referencias pedagógicas
 - Su utilidad: evaluar en qué medida:
 - Los objetivos de conocimientos, saber hacer y de representaciones han sido adquiridos por los alumnos.

- Los alumnos han desarrollado su capacidad de construir y movilizar estas adquisiciones para construir las competencias deseadas.

Las referencias pedagógicas son indispensables para construir las situaciones de prueba.

- Su contenido: los objetivos didácticos fijados en las acciones de formación e identificados en los programas formativos.

2.3.3 Factores críticos de éxito

Existen factores que son esenciales para el éxito de un proyecto (Griffiths, 1997):

- Las competencias deben producir resultados coherentes con las necesidades de una organización;
- Debe existir un promotor o conductor que pueda influenciar el proyecto;
- Los usuarios deben sentirse propietarios, es decir, para que el programa tenga éxito es necesario comunicarles cuales, con los beneficios, que obtendrán;
- El modelo debe ser flexible de manera que pueda complementar los sistemas de gestión de rendimiento existentes dentro de la organización.

Antes de perfilar los pasos necesarios para realizar una evaluación basada en las competencias, se darán los términos para la comprensión del tema.

- Diccionario de competencias. Definición de las competencias individuales. Por ejemplo "Proyección de futuro": Evalúa las condiciones de mercado actuales y futuras, y utiliza esta información para desarrollar objetivos y planes de ventas.
- Bloque básico. Competencias agrupadas bajo una dimensión amplia, por ejemplo, la dimensión de liderazgo con las competencias básicas de delegación, entrenamiento y creación de equipos.
- Modelo de competencias. El conjunto de competencias necesarias para tener éxito en un puesto de trabajo.
- Plan de desarrollo de aprendizaje individual. Un plan individual que muestra las actividades de aprendizaje, el apoyo y los recursos, los indicadores de éxito y las medidas para mejorar el rendimiento.

2.3.4 Fases clave

La evaluación de competencias consta de cinco fases (gupta, 1999):

Fase I: Desarrollar un plan de proyecto.

1. Establecer los parámetros,
2. Identificar los jugadores clave,
3. Desarrollar un plan de trabajo.

Fase II: Mantener entrevistas conductuales.

1. Recoger información preliminar,
2. Recoger información conductual.

Fase III: Elaborar un modelo de competencias.

1. Crear un diccionario de competencias,
2. Crear un modelo de competencias.

Fase IV: Evaluar las discrepancias.

1. Identificar las discrepancias,
2. Analizar los resultados.

Fase V: Implementar el modelo.

A continuación, se dará una breve explicación de cada una de las fases y de los pasos correspondientes a cada una de ellas.

Fase I: Desarrollar un plan de proyecto

El objetivo de esta fase es perfilar el campo de acción y los objetivos de un proyecto, crear un equipo y establecer una estructura de gestión del proyecto.

1. Establecer los parámetros

En primer lugar, es esencial definir como se utilizará el modelo de competencias. Esto puede hacerse manteniendo entrevistas personales, cara a cara, o a través de una serie de entrevistas con la alta dirección. A continuación, se muestra una lista de preguntas que se puede utilizar en este tipo de entrevistas:

- ¿Cuál es el objetivo del estudio de competencias?,
- ¿De qué forma puede satisfacer el estudio de competencias las necesidades de la organización?,

- ¿Cuántos modelos de competencias deben crearse: ¿una función (jefe de ventas), un grupo de funciones (comercial, jefe de ventas, ejecutivo de ventas), o un grupo múltiple de funciones (producción, sistemas, investigación y desarrollo) ?,
- ¿se utilizarán los modelos con otros fines, como, por ejemplo, formación, selección, gestión del rendimiento o planificación de carreras?,
- ¿Disponemos del tiempo y de los recursos necesarios (como por ejemplo el personal y el presupuesto) ?,
- ¿Qué recursos adicionales serán necesarios?,
- ¿Qué restricciones adicionales se anticipan, como por ejemplo las fechas límites o los insumos externos?,

2. Identificar los jugadores clave

También es necesario identificar a las personas que deben participar en el proyecto. En función de acción del mismo pueden implicarse diversas personas, incluidos los siguientes:

- Un patrocinador o persona responsable de tomar decisiones,
- El comité de seguimiento,
- Un coordinador del proyecto,
- El jefe de recursos humanos,
- Diversos expertos en la materia,
- Clientes internos o externos,
- Profesionales de alto rendimiento,
- Los destinatarios,
- El personal de campo,
- Profesionales de formación.

La mayoría de los proyectos de tamaño medio requieren un patrocinador, un grupo de profesionales de alto rendimiento, destinatarios, un jefe de recursos humanos, personal de campo y un profesional de la formación. Los proyectos a gran escala también pueden necesitar la implicación del comité de seguimiento y un coordinador de proyectos para coordinar y administrar el proyecto. Los expertos en la materia son necesarios cuando el contenido del puesto de trabajo es altamente técnico y es necesario traducir los términos más complejos.

Los profesionales de alto rendimiento son la fuente principal de información sobre los comportamientos y las acciones necesarias para desempeñar con éxito un trabajo. A continuación, se mencionan algunas directrices para identificar a los profesionales de alto rendimiento:

- Personas que constantemente superan las expectativas y alcanzan puntuaciones “muy buenas” o “excelentes” en las evaluaciones del rendimiento de la empresa,

- Personas etiquetadas normalmente por sus colegas y mandos como “maestros” o expertos – los demás solicitan su ayuda debido a sus conocimientos o experiencia en una materia en particular,
- Personas a quienes les gusta lo que hacen y disfrutan haciéndolo, y
- Personas respetadas por los demás, lo que es particularmente importante en las organizaciones que tienen que trabajar en equipo.

Por lo general, el personal y los mandos de recursos humanos pueden identificar los profesionales de alto rendimiento dentro de una organización.

3. Desarrollar un plan de trabajo

Una vez identificados los jugadores clave y determinada su disponibilidad, el siguiente paso consiste en desarrollar un plan de trabajo.

Fase II: Mantener entrevistas conductuales

El paso siguiente implica la recogida de información para crear el modelo de competencias. Pueden utilizarse diversos métodos de recogida de información, como por ejemplo los cuestionarios o las entrevistas, los “focus group” y las observaciones. Se ha demostrado que las entrevistas individuales son el método más eficaz para obtener información conductual para las evaluaciones basadas en el rendimiento.

La ventaja principal de las entrevistas de grupo sobre las entrevistas individuales es que son mucho más rápidas. Los prerequisites importantes a la hora de mantener entrevistas son: buenas destrezas de facilitación (si se utiliza el método de entrevista de grupo) y habilidad para desarrollar y plantear preguntas eficaces.

La entrevista conductual es una técnica adaptada del método de incidentes críticos de Flanagan (Flanagan, 1954). El objetivo básico de las entrevistas conductuales consiste en obtener dos tipos de información de los profesionales de alto rendimiento:

- Antecedentes e información relacionada con el puesto de trabajo, e
- Información sobre qué es lo que realizan los profesionales de alto rendimiento que les hace tener éxito en sus puestos de trabajo.

Las dos secciones siguientes perfilan los pasos necesarios para recoger ambos tipos de información.

1. Recoger información preliminar

A comienzo, es esencial establecer el clima adecuado para una entrevista. Algunas de las técnicas para conseguirlo serían: establecer rapport, mantener una actitud neutral, etc.

Poner ejemplo del guion de la entrevista

Gracias por participar en este estudio. Como mencionamos en la carta que recibió la semana pasada, estamos dirigiendo un estudio de competencias de (nombre del puesto de trabajo). El objetivo de este estudio es ayudar a (nombre de la empresa) a identificar las competencias necesarias para desempeñar con éxito el puesto de (nombre del puesto de trabajo).

A lo largo de los años, usted se ha convertido en un experto en el desempeño de sus tareas; en consecuencia, (nombre de la empresa) quiere contar con sus aportaciones, así como las aportaciones de otros profesionales como usted, para crear un modelo de mejores prácticas para (nombre del puesto).

Este modelo se utilizará de dos maneras. En primer lugar, utilizaremos la estructura para mejorar el proceso de contratación y selección. Utilizaremos los criterios de competencias identificados e este estudio para seleccionar a las personas adecuadas para el puesto.

En segundo lugar, utilizaremos el modelo para crear programas de formación para (nombre del puesto). También desarrollaremos programas individualizados con objeto de fomentar las destrezas de (nombre de puesto). Como puede ver, es un proyecto muy importante y la dirección está muy comprometida con él.

El formato de recogida de información para esta entrevista es muy sencillo. Le pediremos que reflexione sobre diversos incidentes críticos ocurridos durante su carrera profesional (nombre del campo). A continuación, le pediremos que comente dos tipos de acontecimientos: los que describan los éxitos principales que ha experimentado y aquellos cuyo resultado no fue tan exitoso. Antes de discutir cualquiera de estos incidentes, nos gustaría conocer un poco más sobre usted y su puesto de trabajo.

Una vez terminada esta introducción preliminar, conceda a los participantes la oportunidad de hablar sobre ellos mismos, sobre sus responsabilidades en el puesto de trabajo.

2. Recoger información conductual

A continuación, se presentan una serie de preguntas que se pueden utilizar para la recogida de información conductual.

1. ¿Cuáles son las cinco responsabilidades principales de su trabajo? (resultados cuantificables),
2. ¿Qué destrezas y habilidades necesita para cumplir cada una de esas responsabilidades? (comportamientos y acciones cuantificables),
3. ¿Qué destrezas y habilidades adicionales necesita para tener éxito en su puesto de trabajo? (comportamientos y acciones),

4. Piense en alguna situación concreta en la que haya experimentado el éxito. ¿Cuál fue el contexto?, ¿Cuándo ocurrió?, ¿Quién estaba implicado? (comportamientos y acciones),

5. ¿Qué pensó o sintió? (comportamientos y acciones),

6. ¿Qué fue lo que dijo? ¿Por qué fueron eficaces sus palabras y sus acciones? (comportamientos y acciones),

7. ¿Cuáles fueron los resultados?, ¿Qué importancia tuvo este hecho?

Durante la próxima ronda de preguntas, pida a los entrevistados que describan un acontecimiento en el que no tuvieron éxito. La mayoría de las entrevistas tienen una duración aproximada de dos horas o dos horas y media. Aprender a desarrollar pregunta eficaz de seguimiento durante una entrevista requiere tiempo y experiencia. No existe una lista exhaustiva que se ajuste a todas las entrevistas.

- Descríbame,
- Hábleme de algún momento en el que,
- Explíqueme una situación en la que,
- ¿puede ser más preciso sobre...?,
- ¿puede darme un ejemplo de ...?,
- ¿Qué ocurrió exactamente después de?,
- ¿Cuál fue su respuesta?,
- ¿Qué pensó cuándo? ocurrió?,
- ¿Cuándo dijo ... ¿a qué se refería?,
- Me gustaría oír más acerca de ...

Peligros a evitar

La clave para tener éxito consiste en evitar lo siguiente:

- Utilizar preguntas erróneas. Por ejemplo, pedir a los entrevistados que justifiquen, expliquen o razonen su comportamiento, o hacer preguntas capciosas.
- Fomentar las hipótesis. Por ejemplo, pedir a los entrevistados que adivinen o anticipen sus acciones o reaccionen futuras, o pedirles que adivinen o anticipen como van a actuar o reaccionar otras personas.
- Utilizar respuestas incorrectas. Por ejemplo, fomentar repuestas a través del lenguaje corporal, entonaciones o comentarios, parafrasear inadecuadamente los comentarios de la persona entrevistada o interrumpir al entrevistado con preguntas: y
- Hacer suposiciones. Por ejemplo, llegar a conclusiones sin conocer los hechos, o anticipar los pasos siguientes que dará un entrevistado.

Fase III: Elaborar un modelo de competencias

Una vez completado el proceso de la entrevista, comience a crear un borrador preliminar de un modelo de competencias. Esta fase implica dos pasos: crear un diccionario de competencias y crear un modelo de competencias.

1. Crear un diccionario de competencias

En primer lugar, identifique las similitudes y los patrones de la información. A continuación, clasifique la información por temas o bloques centrales. Por ejemplo, si la mayoría de las respuestas indican que la facilidad de expresión es una destreza interpersonal importante para las ventas, entonces “la facilidad de expresión” se convertirá en un bloque principal.

Para crear un diccionario, continúe con este proceso de agrupación hasta haber definido todos los bloques principales. Revise y repare un borrador de las definiciones hasta que esté satisfecho con ellas. Finalmente, escriba una definición global de cada dimensión.

2. Crear un modelo de competencias

Básicamente, el modelo es una representación de los elementos principales que contiene el diccionario: las dimensiones y los bloques principales. Una vez elaborado el primer borrador del modelo de competencias, debe obtener la aprobación de la alta dirección y /o del departamento y en el modelo basándose en su información de retorno. A continuación, prepare la copia final.

Fase IV: Evaluar las discrepancias

Una vez creado el modelo de mejores prácticas, puede medir las discrepancias de otras personas en el desempeño del mismo puesto o función. Identificar estas discrepancias es un requisito indispensable para desarrollar las intervenciones adecuadas que permitan reducir o eliminar esas diferencias. Esta fase consta de dos pasos: identificar las discrepancias y analizar los resultados.

1. Identifica las discrepancias

Como explicamos en el capítulo uno una discrepancia es la diferencia entre la situación actual y la situación ideal o deseada- la diferencia entre lo que es y lo que debería ser. Las encuestas son una herramienta eficaz para recoger información de este tipo.

Ejemplo de preguntas de una entrevista

Instrucciones. En la siguiente escala de puntuaciones, rodee con un círculo el número que más se aproxime a su grado de conformidad o disconformidad con cada definición.

1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3 = neutral, 4= de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo, N. A= nos e aplica

Entrenamiento: estimular a otras personas a aumentar sus conocimiento y destrezas ofreciéndoles asesoría, motivación e información de retorno.

Influencia. Utilizar la autoridad y el crisma personal para obtener el apoyo y el compromiso con los objetivos.

2. Analizar los resultados

Una vez distribuidas y cumplimentadas las encuestas es posible analizar la información utilizando cualquier soporte informático que se adate al objetivo deseado o, en su defecto las puntuaciones pueden tabularse a mano.

Fase V: implantar el modelo

Los modelos de competencias tienen diversas aplicaciones. Pueden utilizarse para crear planes de desarrollo de aprendizaje individual para los empleados o para desarrollar sistemas de selección, contratación y otros sistemas de gestión del rendimiento. Esta sección expone una aplicación: como utilizar los planes de desarrollo del aprendizaje individualizado partiendo de competencias previamente elaborado.

Una vez que los mandos han recibido las copias de las encuestas cumplimentadas por sus empleados, puede convocar una breve reunión para explicar la forma de utilizar los planes de desarrollo del aprendizaje. Durante esta reunión, también puede distribuir copias del formulario. A continuación, sugerimos un orden del día que los mandos pueden utilizar en una reunión real con sus empleados:

1. Revisar las áreas individuales de fortalezas e identificar las oportunidades de desarrollo.
2. Identificar el apoyo y los recursos necesarios para facilitar el rendimiento.
3. Desarrollar el plan de acción que mejor se ajuste a las necesidades de los empleados.
4. Elaborar un calendario para la implantación de las actividades de desarrollo del aprendizaje.
5. Discutir el plan de seguimiento.

Después de implantar el modelo, es posible hacer un seguimiento de los resultados, tanto a nivel individual como organizativo. A nivel individual, los mando pueden realizar comprobaciones del progreso, trimestral o anualmente, con sus empleados.

A nivel organizativo, el impacto de la evaluación puede medirse a través de encuestas de satisfacción del cliente.

2.3.5 Cuando de utiliza:

El enfoque de competencias es más eficaz cuando:

- Es necesario identificar las competencias para los puestos de gestión, supervisión o técnicos.
- Es necesario desarrollar un sistema fiable o equilibrado para los procesos de selección, contratación, desarrollo y promoción.

2.3.6 Ventajas e inconvenientes:

Realizar una evaluación basada en las competencias tiene diversas ventajas:

- Identifica las cualidades o características que distinguen el rendimiento ejemplar del rendimiento medio;
- Aporta amplia información sobre las predicciones actuales, así como las futuras, del rendimiento en el trabajo, que ayudan a aumentar las satisfacciones en el puesto de trabajo, dado que las personas tienen una visión clara de lo que se espera de ellos; y
- Puede utilizarse para crear programas estandarizados de formación y desarrollo.

A continuación, algunos de los inconvenientes

- Consume demasiado tiempo, ya que requiere participación de numerosa persona de dentro de la organización, incluidos mandos y ejecutivos y, en ocasiones, puede requerir también de la participación de agencias externa, como organismos reguladores y sus clientes.
- Su implementación es costosa; y
- Requiere buenas destrezas de gestión de proyectos.

2.3.7 Modelos de evaluación de necesidades

Tabla 6. Matriz de los modelos de la evaluación de necesidades

	Propósito	Cuando utilizarlo	Ventajas	Desventajas	Herramientas clave	Resultados
Evaluación estratégica de necesidades	Examinar los problemas de rendimiento existentes (reactivo) o adelantarse a las necesidades de rendimiento nuevas o futuras (proactivo) en el contexto de la estrategia de negocio de la organización	<p>Vincular las necesidades en el rendimiento a la estrategia de negocio de la organización</p> <p>Identificar las oportunidades de mejora del rendimiento a nivel de la organización, los procesos y los puestos de trabajo.</p>	<p>Desarrolla soluciones a largo plazo para los problemas de rendimiento existentes o para las nuevas necesidades de rendimiento.</p> <p>Soluciona problemas que afectan a los procesos de negocios claves</p> <p>Elimina las actividades que no añaden valor</p>	<p>Consume tiempo</p> <p>Costoso</p>	<p>Entrevista</p> <p>Focus group</p> <p>Encuesta o cuestionario</p> <p>Observación</p> <p>Mapa del proceso</p>	Plan de mejora del rendimiento
Evaluación basada en las competencias	<p>Identificar los conocimientos, las destrezas y las actitudes necesarias para un mayor rendimiento en el puesto de trabajo</p> <p>Crear un perfil de éxito para las funciones del puesto de trabajo</p>	<p>Identificar las competencias para los puestos de dirección intermedios o técnicos.</p> <p>Medir los niveles de eficiencia de los profesionales</p> <p>Desarrollar una formación estandarizada</p> <p>Desarrollar sistemas de gestión del rendimiento (contratación de personal, ascensos, o planificación de carreras)</p>	<p>Determina las cualidades que distinguen el rendimiento medio del superior</p> <p>Proporciona información sobre los indicadores actuales y futuros del rendimiento en el trabajo</p> <p>Proporciona información precisa y fiable</p>	<p>Consume tiempo</p> <p>Requiere alto nivel de participación de múltiples profesionales de la organización</p> <p>Costoso</p> <p>Requiere un buen sistema de gestión del proyecto para los proyectos de gran envergadura</p>	<p>Entrevista</p> <p>“Focus group”</p> <p>Encuesta</p>	<p>Diccionario de competencias</p> <p>Modelo de competencias</p>

Fuente: (gupta, 1999)

La evaluación de necesidades es un paso importante en la tarea de la mejora del rendimiento. Precede al diseño y al desarrollo de cualquier iniciativa de desarrollo de recursos humanos.

La evaluación de necesidades puede implicar las oportunidades de mejora del rendimiento para las personas a través de las funciones del puesto. También puede implicar la identificación y la solución de los problemas de rendimiento a nivel individual y de grupo.

En un sentido amplio del término, podemos describir la evaluación de necesidades como un proceso dirigido a identificar los conocimientos y las destrezas necesarias para alcanzar las metas de una organización (Brinkerhoff & Gill, 1994). También se ha definido como un método para identificar la naturaleza y la extensión de los problemas de rendimiento y determinar cómo pueden ser solucionados (Molenda, Pershing, & Reigeluth, 1996). Para comprender el alcance de la evaluación de necesidades, a continuación, se definen algunos términos:

- **Discrepancia:** una discrepancia es la diferencia entre lo que es y lo que debería ser, a diferencia entre la situación actual (los resultados tal y como son) y la situación deseada (los resultados como deberían ser) (Kaufman, Rojas, & Mayer, 1993).
- **Evaluación de necesidades:** la evaluación e necesidades es un proceso que identifica las causas de las discrepancias en el rendimiento, así como un método para identificar nuevas y futuras necesidades de rendimiento.
- **Conocimientos:** los conocimientos son todo aquello que las personas necesitan saber – materias, conceptos o hechos - para desempeñar un trabajo.
- **Competencias:** las competencias son los conocimientos, las destrezas, las actitudes, los valores, las motivaciones y las creencias que las personas deben tener para desempeñar con éxito un trabajo.

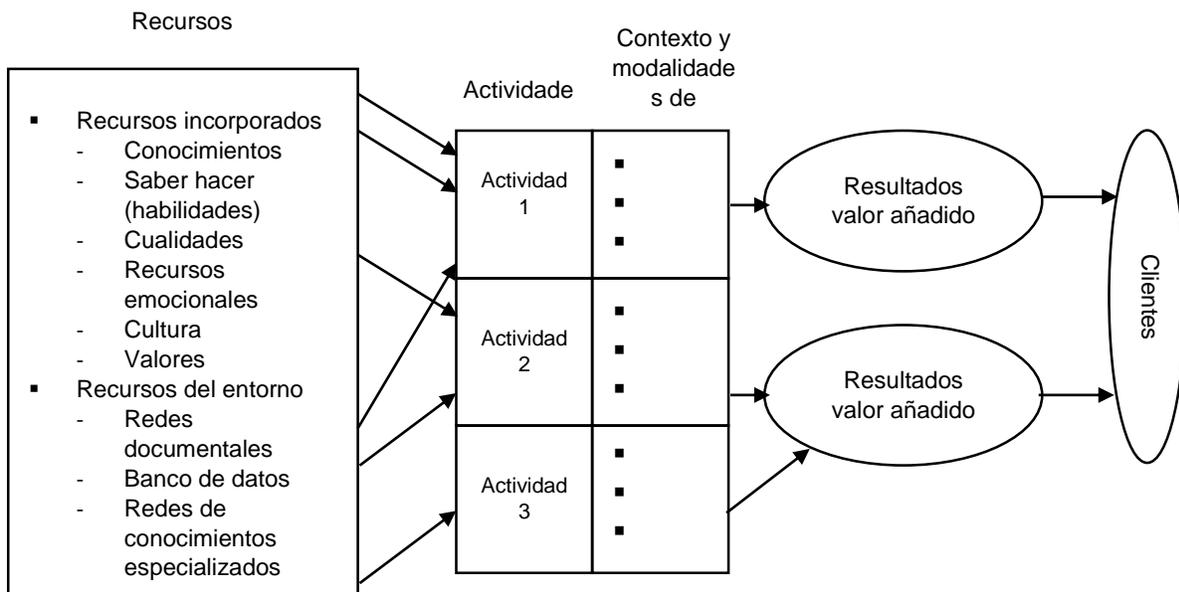
Una persona competente es una persona que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizando un equipamiento doble de recursos: recursos personales y recursos de redes.

Saber actuar de forma pertinente supone ser capaz de realizar un conjunto de actividades según ciertos deseables. El nombre de la actividad (volver a poner en orden una instalación, elaborar un plan de asistencia, concebir una pieza, etc.) no es suficiente para dar cuenta de la competencia exigida. Lo que importa es a forma de realzar una actividad teniendo en cuenta la condiciones y las modalidades de ejercicio.

Este enfoque permite distinguir y modular tres niveles en la evaluación de las competencias:

- La evaluación de los resultados.
- La evaluación de la actividad en función de los criterios de realización.
- La evaluación de los recursos.

Diagrama 1. Actuar con competencias



Fuente: (Boterf, 2000)

2.3.8 Identificación de las competencias requeridas

Razonar en términos de competencias requeridas es esencial para poder identificar y formular las necesidades de competencias.

Son cuatro las grandes fuentes que pueden servir para construir la referencia de las competencias requeridas con vistas a la elaboración del plan de formación.

1) Los proyectos y los procesos

Corresponden a las elecciones voluntarias efectuadas por tal o cual instancia de la empresa o de la organización (dirección general, dirección sectorial, dirección geográfica, dirección de proyectos...). Pueden ser globales (plan estratégico de desarrollo, proyecto de evolución de la cultura de la empresa...) o parciales (proyectos de inversión, proyectos tecnológicos, transformación de un proceso de concepción o de fabricación...).

2) La evolución de los empleos y de los oficios

Puede tratarse de elecciones voluntarias (nueva organización) o de evoluciones impuestas por el entorno profesional (desarrollo de las ciencias y de las tecnologías).

3) Los problemas o disfunciones en curso

Pueden ser diversos: deficiencia de la calidad de las piezas fabricada, errores de gestión, procedimientos mal aplicados, retrasos en los plazos de entrega, baja del rendimiento, aumento de las averías, mala utilización de un equipamiento.

4) Las evoluciones profesionales

Conciernen a los proyectos de movilidad, de promoción, de trayectorias de profesionalización, de itinerarios de carrera.

Cuatro conceptos que hay que distinguir en la descripción de los empleos y puestos de trabajo: finalidad/función/actividad/tarea

- La finalidad

Indica el servicio esperado de este empleo o de este puesto de trabajo, lo que la empresa espera de él. En otros términos, uno se dedicará a poner en evidencia el sentido del empleo, su contribución específica a los objetivos de la unidad (departamentos, servicio...) y de la empresa.

- La función

Una función, en la descripción del contenido de un empleo o puesto de trabajo, es una combinación de actividades o tareas.

- Las actividades:

Indican que es lo que debe hacer la persona que ocupa un empleo. Por lo tanto, se expresan en términos de verbos de acción (fabricar, controlar, consultar, conducir, aconsejar, darse cuenta, elaborar, construir...).

Las actividades han de ser consideradas en un sentido genérico: se emplea el término de actividad para describir un empleo tipo o un empleo objetivo. Una actividad designa a una familia de tareas similares en varios puestos de trabajo que corresponden a un empleo.

- Las tareas

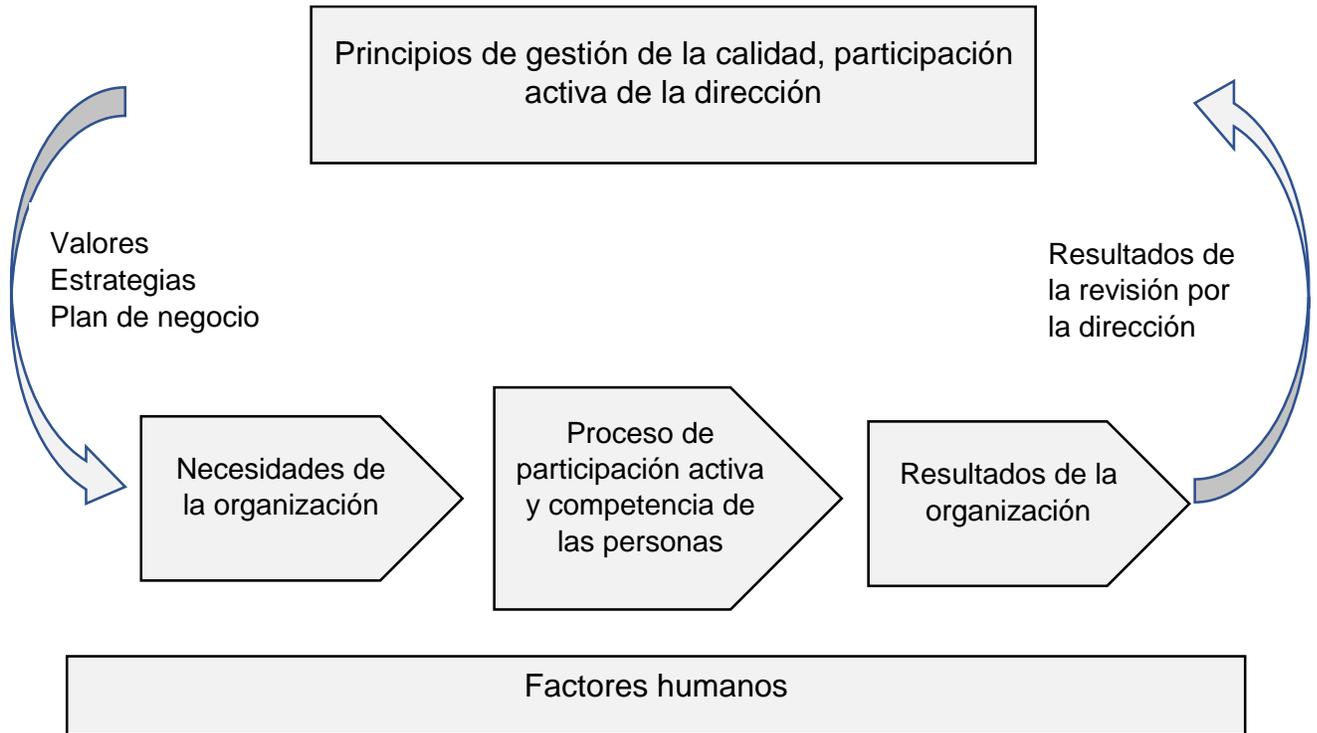
Designan las operaciones elementales (intelectuales o manuales) que hay que efectuar en un puesto de trabajo. Constituyen la unidad elemental del acto de trabajar.

Capítulo 3. Consideraciones sobre la norma ISO 10018:2012

Se utilizará esta norma como la metodología para el logro del objetivo de este trabajo puesto que proporciona orientación sobre el compromiso de las personas en un sistema de gestión de la calidad de la organización y sobre el aumento de su participación activa y competencia. Esta norma internacional es aplicable a cualquier organización independientemente de su tamaño, tipo o actividad.

Esta Norma Internacional está basada en un enfoque de proceso estratégico para el desarrollo de la participación activa y competencia de las personas en todos los niveles de la organización.

Figura 1. Proceso estratégico para la participación activa y de competencia de las personas

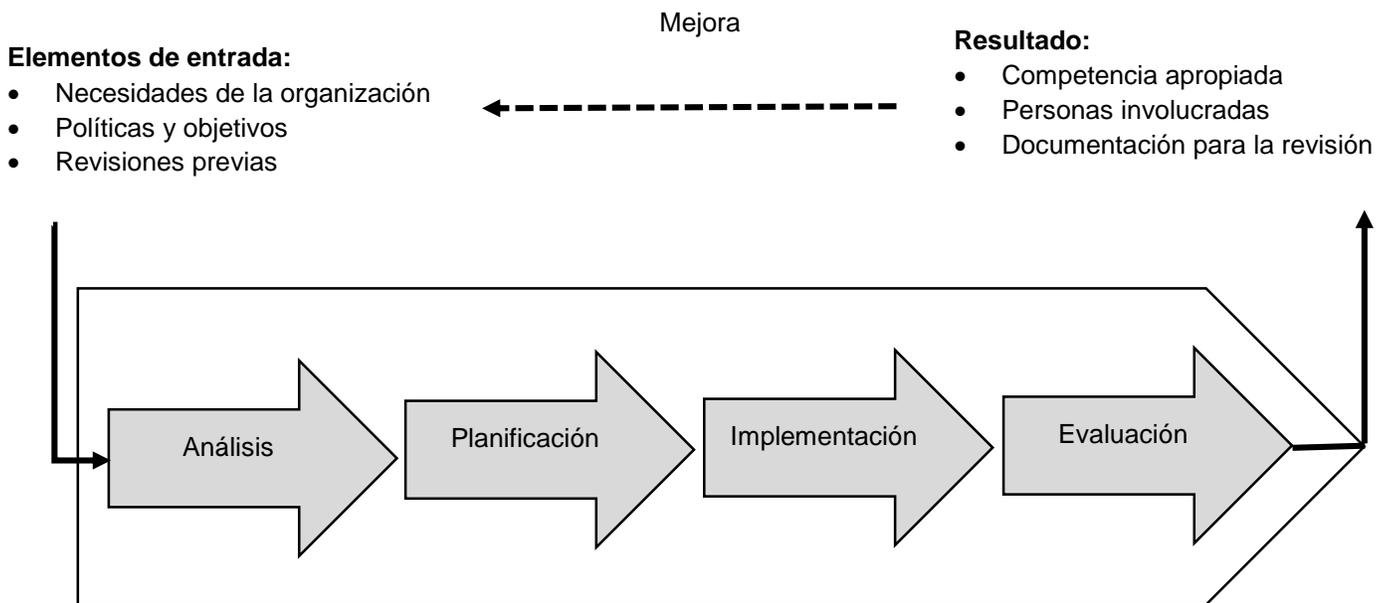


Fuente: ISO 10018:2012

Si se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de la participación activa y competencia de las personas en el sistema de gestión de calidad, esto produce resultados que le permitan a la alta dirección tomar decisiones para la mejora, lo que conduce a aumentar los niveles de satisfacción del cliente.

3.1 Gestión de la participación activa y la competencia de las personas

Figura 2 - Proceso de desarrollo de la participación activa de las personas y de la adquisición de competencias en una organización



Fuente: ISO 10018:2012

El proceso se basa en cuatro pasos presentados a continuación:

a) Análisis: los datos se recopilan y analizan en relación con los objetivos a corto y largo plazo de la organización, con respecto a la participación activa y la competencia de las personas.

b) Planificación: se establecen y mantienen procedimientos para planificar el proceso de participación activa de las personas y de adquisición de competencias, a nivel de organización, de grupo y de individuo.

c) Implementación: Los planes y las acciones asociadas se implementan de manera que se logre el objetivo de participación activa y competencia de las personas.

d) Evaluación: Los planes, las acciones y los resultados se revisan y evalúan para la mejora continua.

Se deberá realizar una revisión en cada paso para asegurarse de que los datos de entrada y salida son correctos. Estos pasos se aplican a todos los niveles de la organización, de grupo y de individuo.

Los procesos para la implementación y mantenimiento de la participación activa y la competencia de las personas en los sistemas de gestión de calidad, descritos en la norma ISO10018:2012 se describen a continuación.

3.2 Análisis de la participación activa de las personas y de la adquisición de competencias

3.2.1 identificación de necesidades

La organización deberá identificar los intervalos planificados, sus necesidades a corto y largo plazo en términos de participación activa y de competencia de las personas. La identificación de las necesidades puede incluir las estrategias de la organización, los valores, los planes de negocio, las políticas y los elementos de entrada de las partes interesadas, como los clientes.

El proceso de identificación se iniciará evaluando los niveles actuales de participación activa y competencia de las personas identificando cualquier limitación o brecha el proceso conllevará por lo tanto las siguientes etapas de evaluación:

- a. Identificación de las necesidades en términos de participación activa y de competencia.
- b. Identificación de las condiciones y recursos necesarios para que las personas sean eficaces en su puesto de trabajo.

La organización debería considerar también si son necesarias disposiciones especiales para reducir o gestionar los riesgos asociados con las diferencias en las actividades actuales. Tales riesgos pueden producirse, por ejemplo, cuando hay tareas nuevas y complejas, barreras lingüísticas o cambios de la organización.

3.2.2 Evaluación

La organización deberá evaluar la participación activa y la competencia de las personas a nivel individual, de equipo y de organización. Para evaluar el nivel de participación activa de las personas los líderes deberían definir métodos específicos para evaluar la manera en la que las personas trabajan, se comunican, colaboran y crean una red de contactos.

La evaluación debería ser coherente con el desarrollo de las actividades. Los resultados de la evaluación deberían permitir el análisis del cumplimiento de los objetivos que se han establecido en relación con la participación activa y competencia de las personas. Se debería mantener un registro de esta evaluación.

La salida de la evaluación define las brechas entre la participación activa y competencia de las personas y las necesidades que se han identificado. Las brechas muestran las áreas a desarrollar y crean los elementos de entrada del paso siguiente.

3.3 Planificación de la participación activa y de la competencia

Al finalizar el análisis de brecha, la organización debería seguir y mantener procedimientos para planificar la participación activa de sus personas y la adquisición de competencias.

3.3.1 Planificación de la organización

Los planes de adquisición de competencias y de participación activa de las personas deberían basarse en un mapa de ruta estratégico que influya en las necesidades futuras. Estos planes deberían documentarse e incluir lo siguiente:

- Los objetivos y los resultados en la dirección estratégica de la organización;
- Las actividades y las responsabilidades definidas;
- Un plazo definido para la participación activa de las personas y para la adquisición de competencias;
- Los recursos requeridos.

3.3.2 Planificación de la participación activa y las competencias de los individuos

Deberían establecerse planes individuales de desarrollo de la participación activa y de las competencias para cada persona. Estos planes deberían definir actividades, recursos, responsabilidades y plazos para alcanzar los objetivos de desarrollo, y deberían acordarse entre las personas, la dirección y los líderes. Estos planes también deberían registrarse, revisarse y actualizarse a intervalos definidos.

3.4. Implementación

La organización debería llevar a cabo las actividades planificadas para la participación activa de las personas y la adquisición de competencias.

3.4.1 Implementación de los planes de participación activa de las personas

Las acciones de liderazgo para mejorar la participación activa de las personas deberían tratar los factores, tales como: la comunicación, el trabajo en equipo, la responsabilidad la innovación y el reconocimiento.

La participación activa requiere la creación de un entorno en el que las personas participen en la planificación y puedan influir en las decisiones y acciones que afectan a su trabajo. El ambiente debería permitir el compromiso de las personas para lograr los objetivos de la organización.

El proceso de participación activa de las personas incluye una serie de factores, que se describen a continuación:

- **Comunicación:** integra los factores y se debería tratar para promover la visión común y la participación activa. La dirección debería comunicar a las personas información clave y expectativas y escuchar sus puntos de vista acerca de la dirección actual de manera continua.
- **Contratación:** proceso de búsqueda, examen y selección de personas para un puesto en una organización. Los directores pueden realizar una parte del proceso de contratación, pero las organizaciones grandes a menudo utilizan reclutadores profesionales.
- **Toma de conciencia:** Una vez que se han establecido los objetivos y métodos de comunicación, las personas deberían ser conscientes de que la Norma ISO 9001 requiere que una organización establezca e implemente un

sistema de gestión de la calidad. La dirección debería asegurarse de que su personal es consciente de aquellos procesos de los que son responsables.

- **Compromiso:** el compromiso del empleador es el compromiso de una organización de mejorar las alianzas y desarrollar una visión común entre las personas y su dirección.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** la colaboración se produce cuando las personas trabajan juntas por una meta común. Esta es una forma de organización del trabajo que contribuye fuertemente a la participación activa de las personas. Esto crea metas comunes, difunde el conocimiento, los valores y el comportamiento, de manera que aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos de la calidad.
- **Responsabilidad y autoridad:** La dirección es la responsable de crear sistemas que proporcionen a los empleados la autoridad para asumir la responsabilidad de tomar decisiones sobre su trabajo. Ellos deberían ser coherentes con los requisitos de competencia definidos por su sistema de gestión de la calidad. La dirección crea un ambiente de trabajo que fomenta la capacidad de las personas de controlar su propio trabajo y de tomar decisiones donde son responsables.
- **Creatividad e innovación:** El éxito resulta de un alto grado de creatividad. Permitir la creatividad genera un mayor sentido de satisfacción a las personas y por consiguiente fomenta la participación activa. La creatividad es el proceso de producción de nuevas ideas, mientras que la innovación es el proceso de aplicación de tales ideas. En el contexto de una organización, el término innovación se refiere a todo el proceso por el cual los individuos o grupos generan nuevas ideas creativas y las convierten en productos, servicios o prácticas comerciales.
- **Reconocimiento y recompensas:** La organización debería tomar acciones para mejorar continuamente la participación activa de las personas. Esto se logra a través del reconocimiento y de las recompensas, así como de la retroalimentación a las personas o equipos que han estado involucrados en el logro de resultados en beneficio de la organización.

3.4.2 Implementación de los planes de competencia

La organización debería realizar actividades planificadas para la adquisición de competencias. El elemento de entrada de este paso es el plan de adquisición de competencias.

Las actividades contenidas en un plan de adquisición para la organización podrían ser la educación y la formación, la contratación, el establecimiento de alianzas y la contratación externa.

Para el individuo, un plan de desarrollo de competencias puede comprender actividades, tales como la educación y la formación en aula o formación en el puesto de trabajo, las redes de contactos, el trabajo en equipo, la lectura y el autoestudio.

3.5 Evaluación

La organización debería seguir los procedimientos para la evaluación de la eficacia de las actividades de participación activa de las personas y de adquisición de competencias que se han completado.

La evaluación debería comparar los resultados de la participación activa de las personas y la adquisición de competencias con los planes previamente preparados, y el resultado debería comunicarse a todas las partes afectadas. Las mejoras deberían implementarse.

Las evaluaciones deberían llevarse a cabo a intervalos planificados y los resultados deberían registrarse y utilizarse como elemento de entrada para el proceso de revisión por la dirección.

La mayoría de las actividades enumeradas en los Capítulos 5 a 8 se pueden utilizar como una lista de verificación para evaluar el estado actual de una organización con respecto a la participación activa y la competencia de las personas. Los niveles de participación activa y la competencia de las personas se pueden verificar comparando las acciones realizadas con los elementos enunciados en cada capítulo

3.6 Estrategia de evaluación por competencias a empresas proveedoras de servicio

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus diferencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, de ahí se podrá anticipar cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

Sin una estrategia no existe consistencia en las acciones ni en las decisiones tema en la organización, realizando esfuerzos no productivos y provocando una mala confrontación a los problemas de la organización.

3.6.1 Mapeo de procesos

El mapeo de procesos es una metodología que se emplea para mostrar de manera detallada las actividades que componen un proceso mediante una representación esquemática denominada “diagrama de flujo”, el cual está constituido por una determinada simbología. Las actividades que componen el mapeo de procesos deben tener una estructura secuencial y lógica orientada a cumplir un fin específico.

La importancia del mapeo de procesos radica en que su implementación sirve como un punto de partida para que los operarios del proceso estandaricen sus actividades con la finalidad de brindar el mismo nivel de servicio a todos los clientes sin importar la persona que brinde dicho servicio

Un proceso puede definirse como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos, como personal y materiales-

El mapa de procesos es una representación de los procesos de una organización que muestra la secuencia e interacción entre todos ellos.

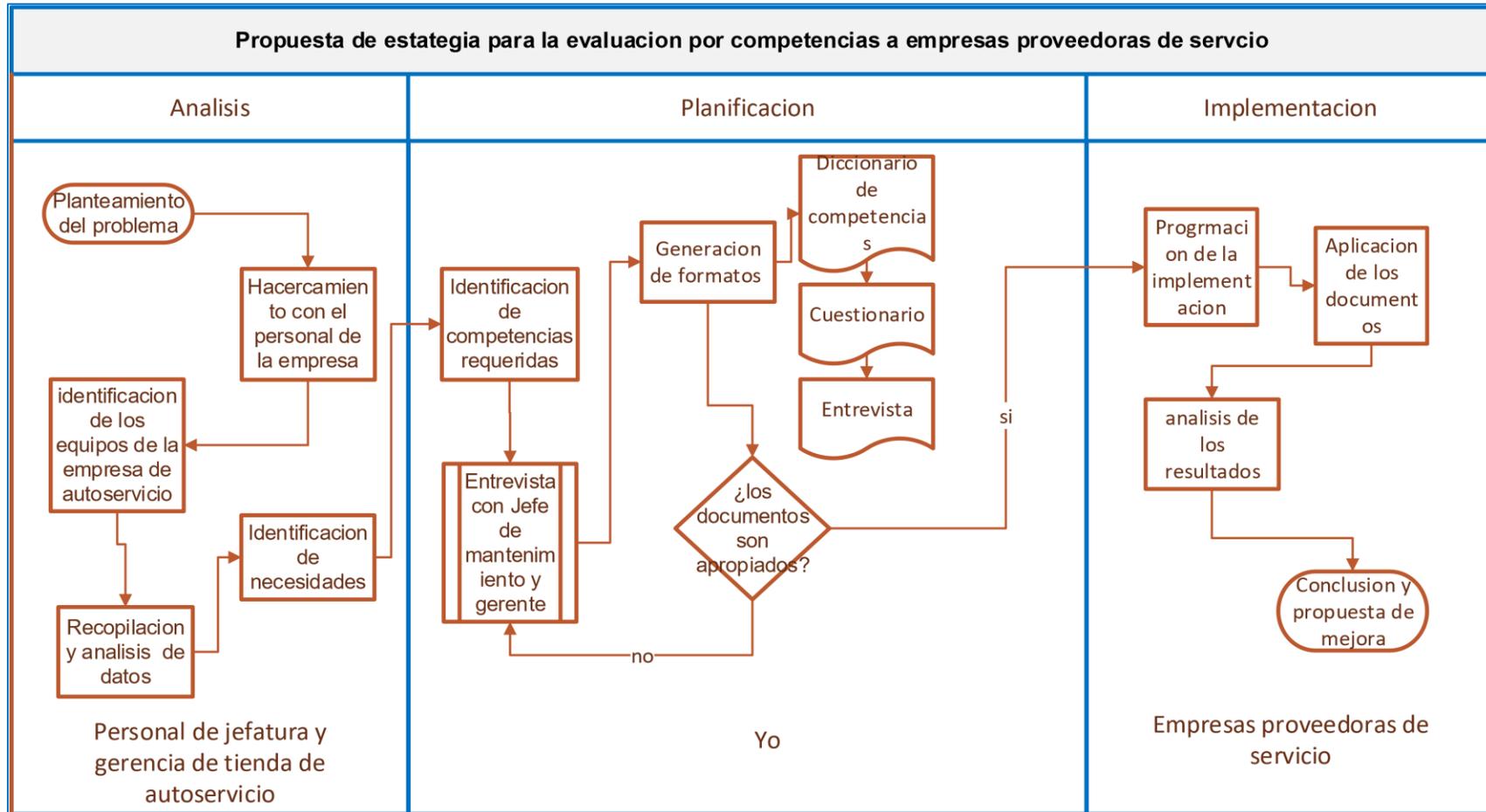
Se puede construir de lo particular a lo general o, al contrario.

Una metodología adecuada para construirlos incluye las siguientes etapas:

- Definición del alcance.
- Identificación de los procesos relacionados con el alcance definido.
- Documentación de procesos.
- Clasificación de los procesos.
- Secuenciación de los procesos e interrelación.

A continuación, se presenta la estrategia diseñada para la evaluación por competencias a empresas proveedoras de servicio en supermercados.

Figura 3. Propuesta de estrategia para la evaluación por competencias a empresas proveedoras de servicio



Fuente: Elaboración propia

3.6.2 Presentación de la estrategia:

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica en distintos medios (libros, tesis, medios electrónicos, entre otros.) para la realización de la planeación estratégica, tomando como principal autor el modelo de Ackoff, el modelo de estrategia propuesta anteriormente consta de tres etapas.

1. Formulación de la problemática

1.1 Análisis

En el proceso de la elaboración de un plan estratégico, se hace necesario un análisis de las condiciones presentes de la organización, como elemento de arranque del proceso, donde hacemos uso de los diferentes métodos de auditoría administrativa que nos facilitan establecer un diagnóstico organizacional.

1.2 Diagnóstico de la organización

De acuerdo a estas últimas consideraciones, se observa la necesidad de, en primer lugar, contar con un modelo organizacional que nos permita llevar a cabo el análisis y posteriormente su diagnóstico organizacional.

En esta primera etapa se hace el primer acercamiento a la empresa, es necesario conocer la situación en la que opera actualmente la empresa por lo que se realiza una visita, con el objetivo de conocer las instalaciones, los equipos y al personal.

2 Planeación:

En la planeación se determina el comportamiento que se espera de la empresa. En la formulación, se integra toda la información obtenida para elaborar los anteproyectos presupuestales y analizar los resultados que se obtendrán.

Durante la revolución industrial la planeación se convirtió en una necesidad extrema debido a que las personas y las organizaciones habían llegado a depender mucho una de otras. "Así a medida que llegaron a descentralizarse en varias subdivisiones, la planeación se convirtió en una necesidad para su existencia".

Planear es proyectar en un futuro deseado, y los medios efectivos para conseguirlo.

Planificar es saber con cierta probabilidad donde estaremos en el futuro, en función de las decisiones tomada actualmente.

3. Implementación:

La implementación de la estrategia es la suma total de actividades y opciones requerida para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas y procedimientos. Aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Una implementación deficiente es responsable de muchos fracasos estratégicos.

Para iniciar el proceso de implementación, los diseñadores de la estrategia deben tomar en cuenta estas cuestiones:

- ¿Quiénes son las personas que ejecutarán el plan estratégico?
- ¿Qué se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada?
- ¿Cómo trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere?

Capítulo 4. Generación de formatos

4.1 Propuesta para la identificación de competencias requeridas en empresas proveedoras de servicio

Tomando como referencia la *Tabla 6. “Matriz de los modelos de la evaluación de necesidades”*, para una evaluación basada en las competencias, se utilizarán como herramientas el cuestionario y entrevista, para obtener como resultado un diccionario y modelo de competencia para las empresas proveedoras de servicio en tiendas de supermercado en el estado de México.

4.1.1 Objetivo del cuestionario

Obtener a través de un conjunto de preguntas especialmente diseñadas, información específica de las competencias Humanas y Tecnológicas de los proveedores de servicio en supermercados del Estado de México, que ayude a identificar su situación.

El cuestionario se empleará en una tienda de supermercado en el Estado de México.

4.1.2 Instrucciones para el llenado del cuestionario

Las actividades que se consideran para llevar a cabo la visita y el llenado del cuestionario son:

1. Presentación con encuestado. El encuestador debe proyectar credibilidad y tener habilidad para comunicar las instrucciones y aclarar las dudas que surjan en el proceso.
2. Las preguntas están diseñadas para ser respondida en 30 segundos cada una, en función de este aproximado el encuestador deberá prever con anticipación el tiempo que dedicará y solicitará a cada encuestado, en caso de abordarlos individualmente, o a cada sesión, en caso de tratar con grupos.
3. Un aspecto que puede resultar confuso para algunos encuestados es la asignación de un valor de escala aditiva para preguntas que usan la escala de Likert. En tal caso debe dejarse en claro que T.A.= totalmente de acuerdo, A.= de acuerdo en ciertos aspectos, I.= indeciso, D.= en desacuerdo en ciertos aspectos, T. D. = totalmente en desacuerdo. Entre estos valores y según la pregunta lo requiera, el encuestado a fin de elegir el más conveniente.

A continuación, se presenta las propuestas de encuesta para ser contestada por el departamento de gerencia y mantenimiento del supermercado y la propuesta de cuestionario para ser contestado por las empresas proveedoras de servicio.

4.1.3 Encuesta

Encuesta para la identificación de competencias requeridas en empresas proveedoras de servicio

Buen día,

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de competencias para empresas proveedoras de servicio; por lo que agradecemos conteste con veracidad los datos que se le solicitan en virtud de que cada uno de ellos tiene especial importancia permitiéndonos identificar las competencias que cubran las necesidades de su empresa.

Se agradece su atención para contestar las siguientes preguntas

Fecha de aplicación de encuesta: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Antigüedad en la empresa: _____

1. Califique ¿Cuáles criterios usa (o usaría) para seleccionar a sus proveedores de servicio?

- Condiciones de cobro 1 (no) al 5 (siempre)_____
- Buen servicio 1 (no) al 5 (siempre)_____
- Calidad de materia prima 1 (no) al 5 (siempre)_____
- Menor precio 1 (no) al 5 (siempre)_____
- Flexibilidad (capacidad para responder) 1 (no) al 5 (siempre)_____

2. ¿Se emplea criterios de calidad para la selección de sus proveedores?

Sí _____

No _____

3. ¿Tiene problemas constantes con algún proveedor? Indique cuales respondiendo sí o no

- El tiempo de respuesta es rápido Si_____ No_____
- El equipo o actividad realizada queda en buen estado Si_____ No_____
- Las piezas y herramientas son las adecuadas Si_____ No_____
- Hay buen servicio Si_____ No_____

4. Califique las siguientes opciones. ¿Cuáles considera más importante deban tener los empleados proveedores de servicio? califique de 1 (poco importante) al 10 (muy importante).

- Buena presentación 1 al 10 _____
- Alta capacidad técnica 1al 10 _____
- Capacidad de resolución de problemas 1al 10 _____
- Honestidad 1al 10 _____
- Cumplimiento del alcance acordado 1al 10 _____
- Capacidad de toma de decisiones 1al 10 _____
- Disposición de resolución de imprevistos 1al 10 _____
- Correcta realización del trabajo 1al 10 _____
- Mejorar el rendimiento de los equipos 1al 10 _____
- Actuar con valores 1al 10 _____
- Expresar seguridad con sus capacidades 1al 10 _____
- Actuar con independencia 1al 10 _____
- Identificar el problema de manera rápida 1al 10 _____
- Tiempo de respuesta rápido 1al 10 _____
- Tiempo de realización de la actividad optimo 1 al 10 _____

- Alta capacidad técnica 1 al 10 _____
5. ¿Considera que el tiempo de respuesta es adecuado?
Dele una calificación 1 Inadecuado al 10 Inadecuado _____
6. ¿Depende del tiempo de entrega de sus proveedores para iniciar la producción?
Dele una calificación de 1 (siempre) al 10 (nunca) _____
7. ¿Considera que sus actividades están diseñadas para realizarse en menor tiempo y con la menor cantidad de recursos?
Sí _____ No _____
8. ¿Se aprovecha adecuadamente toda la capacidad de los equipos y la maquinaria?
Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca
9. ¿Los contratos o acuerdos con los proveedores especifican políticas, reglas, restricciones y penalizaciones por su incumplimiento?
Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca
10. ¿Hay quejas o reclamaciones del cliente?
Dele una calificación 1 (siempre) 10 (casi nunca) _____
11. ¿Hay fechas programadas de mantenimientos?
Sí _____ No _____
12. ¿Considera que el costo es el adecuado por las actividades y/o resoluciones que la empresa realiza?
Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca

Valores agregados

13. ¿Qué recomendaciones haría a las empresas proveedoras de servicio?

14. ¿Qué recomendaciones haría a la empresa para mejorar la calidad de sus servicios?

15. ¿Qué otra actividad le gustaría que la proveedora de servicio realizara que le ayude a alcanzar mejor sus objetivos institucionales?

16. ¿Si tuviera la oportunidad de eliminar el problema más importante que afecta negativamente el servicio que ofrecen las empresas proveedoras ¿Cuál sería?

17. ¿Recomendaría a las empresas proveedoras de servicio algún curso o taller de capacitación? ¿Cual?

¡Gracias por su valioso apoyo!

4.2 Propuesta Cuestionario para la evaluación por competencias a empresas proveedoras de servicio

4.2.1 Objetivo del cuestionario

Obtener a través de un conjunto de preguntas especialmente diseñadas, información específica de las competencias Humanas y Tecnológicas de los proveedores de servicio en supermercados del Estado de México, que ayude a identificar su situación.

El cuestionario se empleará en una tienda de supermercado en el Estado de México.

4.2.2 Instrucciones para el llenado del cuestionario

Las actividades que se consideran para llevar a cabo la visita y el llenado del cuestionario son:

1. Presentación con encuestado. El encuestador debe proyectar credibilidad y tener habilidad para comunicar las instrucciones y aclarar las dudas que surjan en el proceso.
2. Las preguntas están diseñadas para ser respondida en 30 segundos cada una, en función de este aproximado el encuestador deberá prever con anticipación el tiempo que dedicará y solicitará a cada encuestado, en caso de abordarlos individualmente, o a cada sesión, en caso de tratar con grupos.
3. Un aspecto que puede resultar confuso para algunos encuestados es la asignación de un valor de escala aditiva para preguntas que usan la escala de Likert. En tal caso debe dejarse en claro que T.A.= totalmente de acuerdo, A.= de acuerdo en ciertos aspectos, I.= indeciso, D.= en desacuerdo en ciertos aspectos, T. D. = totalmente en desacuerdo. Entre estos valores y según la pregunta lo requiera, el encuestado a fin de elegir el más conveniente.

4.2.3 Cuestionario

Cuestionario para la evaluación por competencias a empresas proveedoras de servicio

Buen día,

El presente cuestionario tiene como finalidad la evaluación de competencias; por lo que agradecemos conteste con veracidad los datos que se le solicitan en virtud de que cada uno de ellos tiene especial importancia permitiéndonos identificar las que cubran las necesidades de la empresa.

Se agradece su atención para contestar las siguientes preguntas

Fecha de aplicación: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Antigüedad en la empresa: _____

Nivel de educación formal completo:

- Educación bachillerato: _____
- Educación universitaria: _____
- Posgrado y/o Doctorado: _____

Expresé con sinceridad su posición respecto a las siguientes cuestiones.

T.A.= Totalmente de acuerdo

A.= De acuerdo en ciertos aspectos.

D.= En desacuerdo en ciertos aspectos. T. D. = Totalmente en desacuerdo

	Evaluación de competencias	T.A	A	D	T.D
1	¿Intenta realizar su trabajo correctamente mostrando interés por aprender y mejorar?				
2	Utiliza sus propios métodos y crea nuevas formas de conseguir los objetivos establecidos por la empresa?				
3	¿Se considera efectivo al operar la visión de su empresa en su área o tienda, hace cambios para mejorar su rendimiento?				

4	¿se esfuerza por alcanzar y superar sus objetivos?				
5	¿dedica tiempo para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos?				
6	¿Expresa lo que piensa y cuando surge un problema evita culpar a sus compañeros?				
7	¿ Es honesto y honrado, tratando por igual y de una manera justa a todas las personas?				
8	¿Siempre habla honestamente con las personas?				
9	¿Admite cuando comete errores?				
10	¿Se asegura de señalar las ventajas o desventajas cuando hace un trato y se aparta de una negociación si es poco ética?				
11	¿Realiza un esfuerzo por adaptarse, respetando la forma de trabajar y vestir dentro de la organización?				
12	¿Respeto y ayuda a sus compañeros, expresando orgullo por pertenecer e identificarse con su empresa?				
13	¿Coopera con los demás para lograr los objetivos de acuerdo a la misión de la empresa?				
14	¿Trabaja solo sin requerir supervisión, pidiendo ayuda solo cuando la necesita?				
15	¿Toma decisiones sin pedir ayuda, y aunque demás personas muestren desacuerdo?				
16	¿Tiene confianza en sí mismo y en su juicio, cuando se presenta un problema saca las cosas adelante sin ayuda?				
17	¿Busca nuevas oportunidades, le gusta trabajar con problemas difíciles?				
18	¿Cuándo las actividades son difíciles se ofrece a resolverlas, mostrándose firme y confrontando a las personas si la situación lo amerita?				
19	¿Entiende el punto de vista de los demás y cambia sus ideas ante nueva información contraria a la suya?				

20	¿Se adapta a los procedimientos dependiendo la situación para alcanzar los objetivos de la compañía?				
21	¿Trata de adaptarse a cada situación, y su comportamiento cambia si la situación se vuelve distinta?				
22	¿Realiza cambios en sus planes y objetivos de acuerdo a las necesidades de cada situación?				
23	¿Se preocupa por su apariencia ante las demás personas?				
24	¿Tiende a defender su punto de vista con argumentos y pruebas que lo avalen en cualquier situación?				
25	¿Se prepara para las reacciones que puedan tener las demás personas y trata de adaptar la discusión para hacer cambiar de opinión a los demás?				
26	¿Guía grupos de personas para lograr sus objetivos?				
27	¿Realiza la parte del trabajo que le corresponde y acepta los resultados no favorables aunque no sea su responsabilidad?				
28	¿Confía y habla bien de los miembros de su equipo y del trabajo que desempeñan?				
29	¿Consulta a sus compañeros antes de tomar una decisión dentro del grupo?				
30	¿Trata de hacer el trabajo de su equipo amistoso, y cuando surge un conflicto se encarga de resolverlo?				
31	¿Sabe detectar los problemas y realiza una lista de los asuntos pendientes?				
32	¿Sabe identificar los beneficios y consecuencias de las decisiones tomadas?				
33	¿Logra encontrar todas las relaciones por las que se puede causar un problema, y previene soluciones para cada situación que podría presentarse?				
34	¿Se anticipa a las consecuencias que podría causar cada solución de alguna situación, y trata de buscar herramientas para detectarlos y evitarlos?				

35	¿Reconoce las oportunidades que se le presentan y cuando tiene un problema lo resuelve rápidamente?				
36	¿Cuándo se presenta un problema lo resuelve en el momento o busca ayuda con las personas adecuadas para que puedan resolverlo?				
37	¿Trata de disminuir problemas futuros y planifica su trabajo para los próximos 3 meses?				
38	¿Planea su agenda de trabajo, busca proyectos y soluciones para problemas que podrían presentarse dentro de 6 meses?				
39	¿Planea futuros proyectos, avances de los proyectos actuales y se encuentra preparado				
40	¿Se le facilita identificar y resolver los problemas en base a sus experiencias trabajadas?				
41	¿Reconoce fácilmente las semejanzas entre las situaciones pasadas con algo presente?				
42	¿Utiliza correctamente los conceptos aprendidos con base en la necesidad de la situación?				
43	¿Hace que los conocimiento o situaciones sean más sencillas a los datos existentes?				
44	¿Aporta ideas para cambiar y hacer nuevas formas de trabajar y resolver los problemas?				
45	¿Logra encontrar la solución más simple para cada situación?				
46	¿Cuándo realiza una actividad, siempre busca toda la información posible para no correr riesgos?				
47	¿Trata de aprender y se muestra interesado por desempeñar nuevas actividades?				

¡Gracias por su valioso apoyo!

4.3 Propuesta de modelo de competencias para empresas proveedoras de servicio

4.3.1 Modelo de competencias

Un modelo de competencia permite:

- Seleccionar personal
- Medir desempeño
- Definir planes de desarrollo
- Detectar necesidades de capacitación

En relación con las habilidades necesarias para realizar sus funciones y así cubrir al logro de los resultados de la organización

Las competencias que integran el modelo responden a cuatro áreas básicas de desarrollo:



Tabla 7. Modelo de competencias

Habilidades	Competencia	Nivel	Nivel de competencia	Preguntas
Habilidades Core	Orientación al logro	1	Quiere hacer bien su trabajo	<p>¿Intenta realizar su trabajo correctamente mostrando interés por aprender y mejorar?</p> <p>¿Utiliza sus propios métodos y crea nuevas formas de conseguir los objetivos establecidos por la empresa?</p> <p>¿Se considera efectivo al operar la visión de su empresa en su área o tienda, hace cambios para mejorar su rendimiento?</p> <p>¿se esfuerza por alcanzar y superar sus objetivos?</p> <p>¿dedica tiempo para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos?</p>
		2	Crea sus propios estándares de su trabajo	
		3	Mejora el rendimiento	
		4	Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos	
		5	Asume riesgos empresariales calculados	
	Integración y Confianza	1	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo.	<p>¿Expresa lo que piensa y cuando surge un problema evita culpar a sus compañeros?</p> <p>¿ Es honesto y honrado, tratando por igual y de una manera justa a todas las personas?</p> <p>¿Siempre habla honestamente con las personas aunque pueda lastimarlas?</p> <p>¿Admite cuando comete errores?</p> <p>¿Contrata o despide a una persona con alta productividad, aunque tiene reputación dudosa?</p> <p>¿Se asegura de señalar las ventajas o</p>
		2	Actúa en consecuencia con valores y creencias.	
		3	Actúa según sus valores, aunque no sea fácil	
		4	Trabaja según sus valores, aunque ello conlleve un importante coste o riesgo.	

				desventajas cuando hace un trato y se aparta de una negociación si es poco ética?
	Identificación con la compañía	1	intenta encajar en la Organización.	<p>¿Realiza un esfuerzo por adaptarse, respetando la forma de trabajar y vestir dentro de la organización?</p> <p>¿Respeto y ayuda a sus compañeros, expresando orgullo por pertenecer e identificarse con la empresa?</p> <p>¿Coopera con los demás para lograr los objetivos de acuerdo a la misión de la empresa?</p>
		2	Es leal con la Organización.	
		3	3 Apoya a la Organización	
		4	Hace concesiones profesionales o personales en favor de la Organización	
Habilidades interpersonales	Autoconfianza	1	Se muestra seguro de sí mismo.	<p>¿Trabaja solo sin requerir supervisión, pidiendo ayuda solo cuando la necesita?</p> <p>¿Toma decisiones sin pedir ayuda, y aunque demás personas muestren desacuerdo?</p> <p>¿Tiene confianza en sí mismo y en su juicio, cuando se presenta un problema saca las cosas adelante sin ayuda?</p> <p>¿Busca nuevas oportunidades, le gusta trabajar con problemas difíciles?</p> <p>¿Cuándo las actividades son difíciles se ofrece a resolverlas, mostrándose firme y confrontando a las personas si la situación lo amerita?</p>
		2	Actúa con independencia	
		3	Expresa seguridad en sus capacidades	
		4	Busca retos o conflictos	
		5	Escoge retos con alto riesgo	

Flexibilidad	1	Acepta la necesidad de ser flexible	<p>¿Entiende el punto de vista de los demás y cambia sus ideas ante nueva información contraria a la suya?</p> <p>¿Se adapta a los procedimientos dependiendo la situación para alcanzar los objetivos de la compañía?</p> <p>¿Trata de adaptarse a cada situación, y su comportamiento cambia si la situación se vuelve distinta?</p> <p>¿Realiza cambios en sus planes y objetivos de acuerdo a las necesidades de cada situación?</p>
	2	Aplica las normas con flexibilidad	
	3	Adapta su comportamiento	
	4	Adapta su estrategia	
Impacto e Influencia	1	Demuestra la intención aunque no actúe.	<p>¿Se preocupa por su apariencia ante las demás personas?</p> <p>¿Insiste en convencer a las personas en una actividad pero no presenta argumentos para convencerlos?</p> <p>¿Tiende a defender su punto de vista con argumentos y pruebas que lo avalen en cualquier situación?</p> <p>¿Se prepara para las reacciones que puedan tener las demás personas y trata de adaptar la discusión para hacer cambiar de opinión a los demás?</p> <p>¿Utiliza a otras personas para influir en los demás?</p> <p>¿Guía grupos de</p>
	2	Utiliza una única acción para persuadir.	
	3	Utiliza acciones múltiples para persuadir.	
	4	Calcula el impacto de las palabras o acciones.	
	5	Utiliza influencias indirectas	
	6	Utiliza estrategias de influencia complejas.	

				personas para lograr sus objetivos?
Habilidades funcionales	Trabajo en equipo y cooperación	1	Coopera	<p>¿Realiza la parte del trabajo que le corresponde y acepta los resultados no favorables aunque no sea su responsabilidad?</p> <p>¿Confía y habla bien de los miembros de su equipo y del trabajo que desempeñan?</p> <p>¿Consulta a sus compañeros antes de tomar una decisión dentro del grupo?</p> <p>¿Felicita y anima a los miembros de su equipo para lograr mejores resultados?</p> <p>¿Trata de hacer el trabajo de su equipo amistoso, y cuando surge un conflicto se encarga de resolverlo?</p>
		2	Expresa expectativas positivas del equipo.	
		3	Solicita opiniones al resto del grupo.	
		4	Anima y motiva a los demás.	
		5	Desarrolla el espíritu de equipo.	
	Pensamiento analítico	1	Desglosa los problemas	<p>¿Sabe detectar los problemas y realiza una lista de los asuntos pendientes?</p> <p>¿Sabe identificar los beneficios y consecuencias de las decisiones tomadas?</p> <p>¿Logra encontrar todas las relaciones por las que se puede causar un problema, y previene soluciones para cada situación que podría presentarse?</p> <p>¿Se anticipa a las consecuencias que podría causar cada solución de alguna situación, y</p>
		2	Identifica relaciones básicas	
		3	Identifica relaciones múltiples	
		4	Realiza planes o análisis complejos	

				trata de buscar herramientas para detectarlos y evitarlos?
Habilidades estratégicas	Iniciativa	1	Aborda oportunidades o problemas presentes. ¿	<p>¿Reconoce las oportunidades que se le presentan y cuando tiene un problema lo resuelve rápidamente?</p> <p>¿Cuándo se presenta un problema lo resuelve en el momento o busca ayuda con las personas adecuadas para que puedan resolverlo?</p> <p>¿Trata de disminuir problemas futuros y planifica su trabajo para los próximos 3 meses?</p> <p>¿Planea su agenda de trabajo, busca proyectos y soluciones para problemas que podrían presentarse dentro de 6 meses?</p> <p>¿Planea futuros proyectos, avances de los proyectos actuales y se encuentra preparado para crisis temporales que podrían presentarse en los próximos dos años?</p>
		2	Es decisivo en situaciones de crisis	
		3	Se anticipa 1-3 meses	
		4	Se anticipa 4-12 meses	
		5	Se anticipa más de 1 año	
	Pensamiento Conceptual	1	Utiliza reglas básicas	<p>¿Se le facilita identificar y resolver los problemas en base a sus experiencias vividas?</p> <p>¿Reconoce fácilmente las semejanzas entre las situaciones pasadas con algo presente?</p> <p>¿Utiliza correctamente los conceptos aprendidos con base en la necesidad de la</p>
		2	Reconoce modelos o pautas	
		3	Utiliza conceptos complejo	
		4	Clarifica datos o situaciones complejas	
		5	Crea nuevos conceptos	

			<p>situación?</p> <p>¿Hace que los conocimientos o situaciones sean más sencillas a los datos existentes?</p> <p>¿Aporta ideas para cambiar y hacer nuevas formas de trabajar y resolver los problemas?</p>
Capacidad y Aprendizaje	1	Cuenta con la información básica requerida sobre el proyecto u objetivo a realizar	<p>¿Logra encontrar la solución más simple para cada situación?</p> <p>¿Cuándo realiza una actividad, siempre busca toda la información posible para no correr riesgos?</p> <p>¿Trata de aprender y se muestra interesado por desempeñar nuevas actividades?</p>
	2	Busca diferentes fuentes de información sobre el mismo tema y técnicamente puede hablar sobre un tema en específico, lo lleva a un nivel de una amplia cultura	
	3	Aplica la información obtenida en el día a día convirtiendo la cultura en conocimiento por la implementación.	

4.3.1 Diccionario de competencias

Competencias Humanas	
Habilidades Core	
Orientación al logro	<p>Orientación al logro es la preocupación por hacer bien el trabajo o sobrepasar un estándar, realizar algo único y excepcional. Formar parte del grupo de las personas más estacadas constantemente y de manera consistente. Mantener la concentración en los objetivos por alcanzar. Pedir mucho e uno mismo y de los demás para conseguir buenos resultados.</p>
Identificación con la compañía	<p>Identificación con la compañía es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de esta. Lealtad y compromiso.</p>
Integridad y confianza	<p>Integridad es actuar en constancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.</p> <p>Confiar plenamente, considerarse como una persona directa y honesta, presentar una verdad sin adornos de forma apropiada y útil, mantener confidencias en secreto. Reconocer los errores, no fingir para obtener beneficios personales.</p>
Habilidades interpersonales	
Auto confianza	<p>Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.</p>
Flexibilidad	<p>Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.</p> <p>Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación o requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los</p>

	cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.
Habilidades funcionales	
Trabajo en equipo y colaboración	Trabajo en equipo y cooperación implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos, busca sus propios intereses y sin embargo ser leal con los demás grupos. Es capaz de resolver con discreción divergencia con sus colegas. Obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas, promueve la colaboración.
Pensamiento analítico	Pensamiento analítico es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.
Habilidades estratégicas	
Iniciativa	Iniciativa se refiere a identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.
Pensamiento conceptual	Pensamiento conceptual es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Capítulo 5. Puesta en marcha

En la norma ISO 10018:2012 se hace mención que, en la implementación de los planes de participación activa de las personas y planes de competencia, la organización debería de llevar a cabo actividades planificadas. Las acciones de liderazgo, y el proceso de participación activa de las personas deben tratar factores, tales como, la comunicación, contratación, toma de conciencia, el trabajo en equipo, la responsabilidad y autoridad, la innovación y el reconocimiento, entre otras.

La organización debería realizar actividades planificadas para la adquisición de competencias. El elemento de entrada de este paso es el plan de adquisición de competencias.

Las actividades contenidas en un plan de adquisición para la organización podrían ser la educación y la formación, la contratación, el establecimiento de alianzas y la contratación externa

Para el individuo, un plan de desarrollo de competencias puede comprender actividades, tales como la educación y la formación en aula o formación en el puesto de trabajo, las redes de contactos, el trabajo en equipo, la lectura y el autoestudio.

5.1 Evaluación por competencias tecnológicas y organizacionales

A continuación, se presentan la medición por competencias para tres proveedores que aceptaron participar en este proyecto, se omiten sus nombres por confidencialidad.

Este apartado se constituye de dos partes:

- En el primero se tiene la lista de verificación de las competencias de interés en términos de los que necesita la empresa de autoservicio,
- Posteriormente y mediante la autoevaluación de la participación activa de los pequeños proveedores se determinó la lista de verificación actual con respecto a sus servicios.

El contraste de ambas por el grado en que se completan acciones se ha logrado identificar y/o acciones preventivas que los pequeños empresarios deberán realizar para posteriormente tener un seguimiento y control

5.2 Lista de verificación de las competencias de interés

Tabla 8. Lista de verificación de las competencias de interés

Lista de verificación de las competencias de interés				
Nivel de madurez				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Identificación con la compañía	Identificación con la compañía	Identificación con la compañía	Identificación con la compañía	Identificación con la compañía
Integridad y confianza	Integridad y confianza	Integridad y confianza	Integridad y confianza	Integridad y confianza
	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico
	Capacidad y Aprendizaje	Capacidad y Aprendizaje	Capacidad y Aprendizaje	Capacidad y Aprendizaje
		Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro
		Pensamiento conceptual	Pensamiento conceptual	Pensamiento conceptual
			Trabajo en equipo y cooperación	Trabajo en equipo y cooperación
			Impacto e Influencia	Impacto e Influencia
				Flexibilidad
				Iniciativa
				Autoconfianza

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Lista de verificación de las competencias de interés

Lista de verificación de las competencias de interés				
Nivel de madurez				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<p>Las personas orientan los propio intereses a satisfacer las necesidades de la empresa, actuando con constancia , honestamente, siendo personas confiables.</p>	<p>Las personas orientan los propios intereses a satisfacer las necesidades de la empresa, actuando con constancia , honestamente, siendo personas confiables.</p> <p>Se tiene la capacidad de entender una situación, identificando sus implicaciones paso a paso, aprendiendo de las situaciones nuevas intentando soluciones innovadoras para resolver un problema.</p>	<p>Las personas orientan los propios intereses a satisfacer las necesidades de la empresa, actuando con constancia , honestamente, siendo personas confiables.</p> <p>Se tiene la capacidad de entender una situación, identificando sus implicaciones paso a paso, aprendiendo de las situaciones nuevas intentando soluciones innovadoras para resolver un problema.</p> <p>Se tiene la preocupación por hacer bien su trabajo o sobrepasar un estándar,</p>	<p>Las personas orientan los propios intereses a satisfacer las necesidades de la empresa, actuando con constancia , honestamente, siendo personas confiables.</p> <p>Se tiene la capacidad de entender una situación, identificando sus implicaciones paso a paso, aprendiendo de las situaciones nuevas intentando soluciones innovadoras para resolver un problema.</p> <p>Se tiene la preocupación por hacer bien su trabajo o sobrepasar un estándar,</p>	<p>Las personas orientan los propios intereses a satisfacer las necesidades de la empresa, actuando con constancia , honestamente, siendo personas confiables.</p> <p>Se tiene la capacidad de entender una situación, identificando sus implicaciones paso a paso, aprendiendo de las situaciones nuevas intentando soluciones innovadoras para resolver un problema.</p> <p>Se tiene la preocupación por hacer bien su trabajo o sobrepasar un estándar, identificando puntos claves en situaciones complejas.</p>

		<p>identificando puntos claves en situaciones complejas.</p>	<p>identificando puntos claves en situaciones complejas.</p> <p>Se tiene la intención de colaboración y cooperación con otros, para resolver los problemas para el bien de todos, además se tiene la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás.</p>	<p>Se tiene la intención de colaboración y cooperación con otros, para resolver los problemas para el bien de todos, además se tiene la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás.</p> <p>Se tiene el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea, mostrando confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.</p> <p>Se tiene la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintos y variadas situaciones.</p> <p>Se tiene la disposición a actuar de forma proactiva.</p>
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Las “listas de verificación de competencias de interés” presentadas anteriormente se elaboraron con base a los intereses de la empresa de autoservicio y respecto a las empresas proveedoras de servicio.

La primera lista presentada en forma de tabla, en su tercer renglón indica los cinco niveles de madurez de competencias, desglosando en cada nivel la lista de competencias requeridas para que una empresa de servicio este dentro de ese nivel. En la segunda tabla, se describen las características de las competencias requeridas para cada nivel.

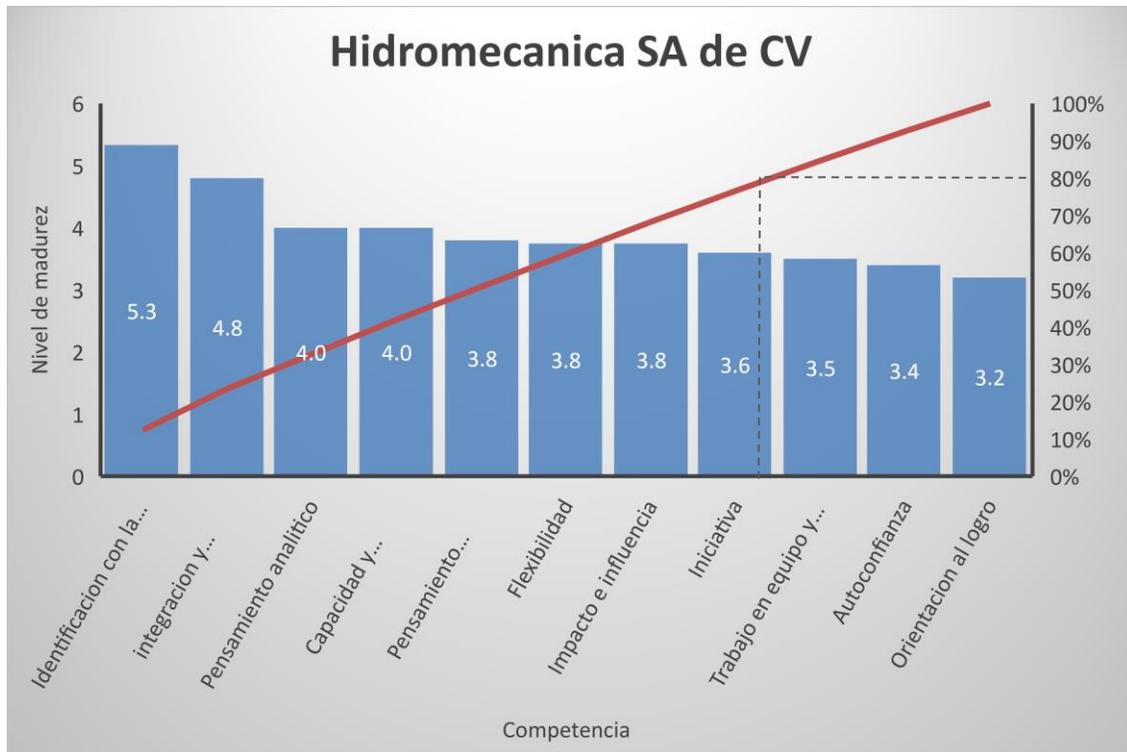
Se entiende que el nivel 1 es el más bajo, el que menos cumple con las necesidades de competencias para empresas proveedoras de servicio que el supermercado requiere, siendo el nivel 5 el que cumple con las necesidades de competencias para el supermercado.

5.3 Evaluación del nivel de madurez de las empresas proveedoras

Para hacer el oportuno análisis de los cuestionarios resueltos por el personal de las empresas proveedoras de servicio, se utilizará el grafico de Pareto. Para entender las gráficas que a continuación se presentaran, se definirá que las competencias que se encuentran dentro del 80% son las mejor calificadas y con las que la empresa proveedora cuenta, siendo el 20% restante de las competencias con las que la empresa está menos identificada o no cuenta.

A continuación, se presentan las gráficas de Pareto y el análisis para cada empresa que acepto participar en este proyecto.

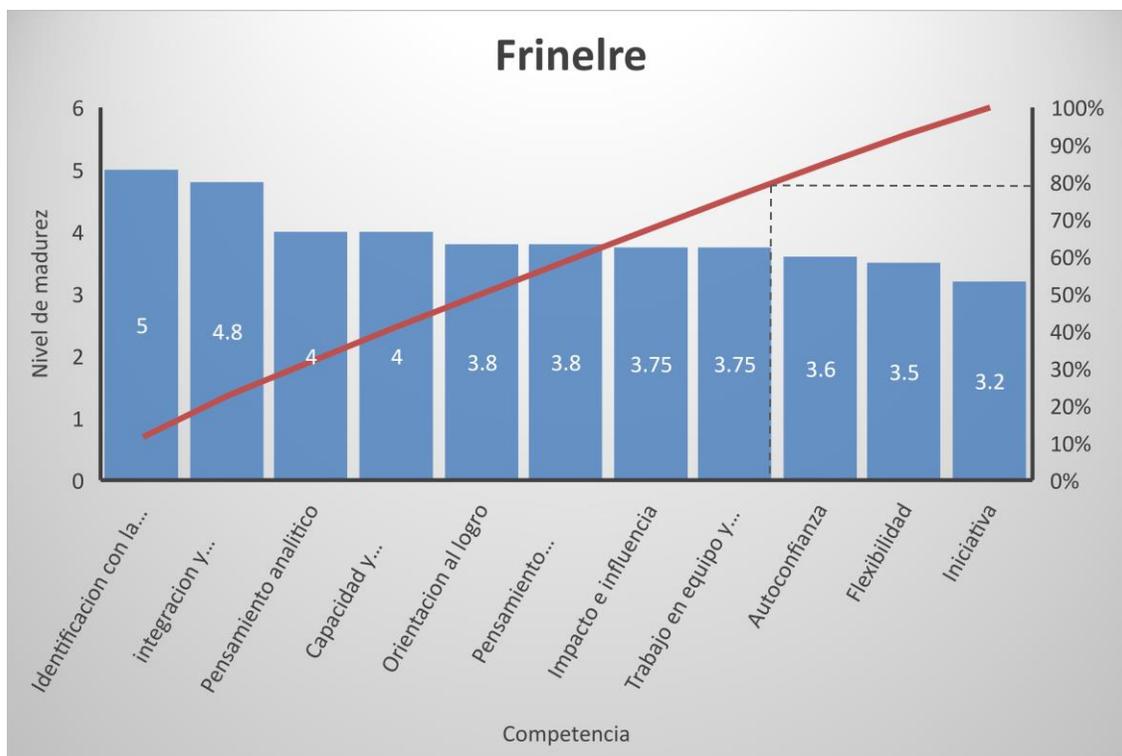
Grafica 3. Nivel de competencias de Hidromecánica SA de CV



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la evaluación de los resultados de la empresa Hidromecánica SA de CV, con la tabla “Lista de verificación de competencias de interés”, se tiene que las competencias que comprenden el 80% están dentro de un nivel 4 de la lista, esta empresa tiene como competencias mejor calificadas, “identificación con la empresa e integridad y confianza” que forma parte de las competencias humanas, en cambio las competencias con menor calificación son orientación al logro y autoconfianza.

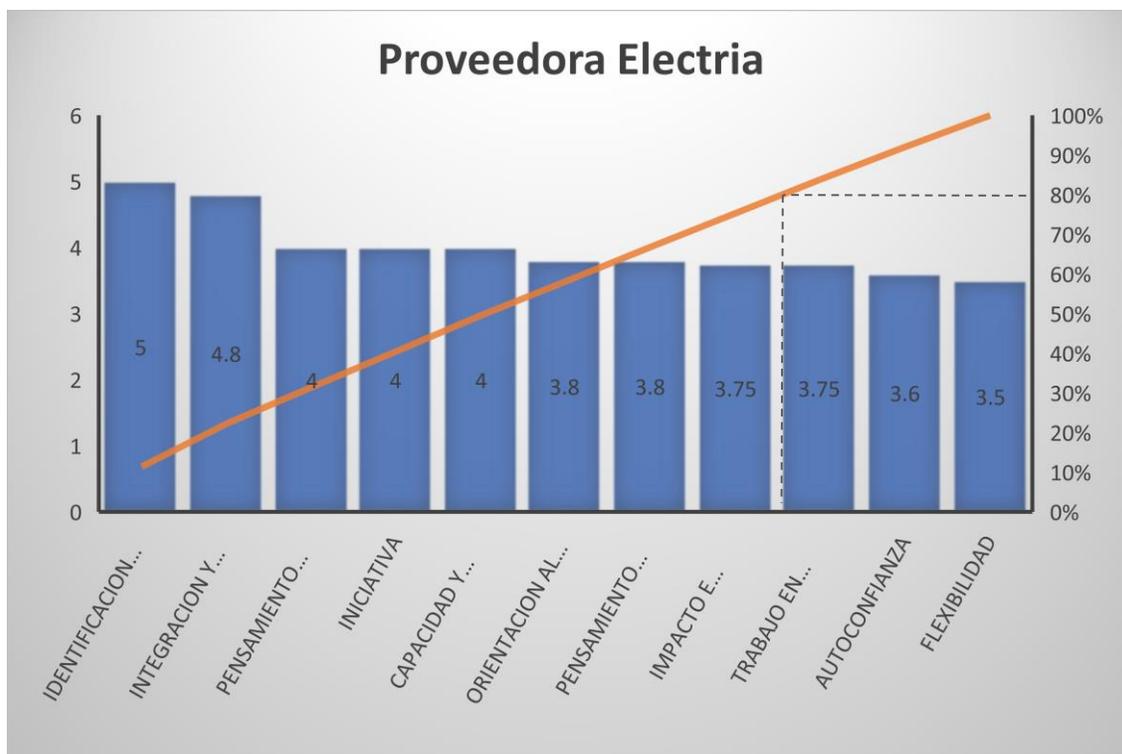
Grafica 4 Nivel de competencias de Frinelre



Fuente: Elaboración propia

Al hacer el análisis y la evaluación de los resultados de la empresa Frinelre, con la “Lista de verificación de competencias de interés”, se tiene que el 80% de las competencias mejor calificadas pertenecen a un nivel de madurez “4”, y al igual que la empresa anterior las competencias con mayor dominio son la “identificación con la empresa e integrad y confianza”, en cambio las competencias con menor calificación son flexibilidad e iniciativa.

Grafica 5 Nivel de competencias de Proveedor eléctrica



Fuente: Elaboración propia

En el análisis de la evaluación de los resultados de la empresa Proveedora eléctrica, con la “Lista de verificación de competencias de interés”, se tiene un nivel de madurez “4”, y aunque no muy significativamente en una parte, califica en competencias de nivel 5, las competencias con mayor dominio son la “identificación con la empresa e integrad y confianza”, en cambio las competencias con menor calificación son flexibilidad y autoconfianza que forman parte de las competencias humanas y tecnológicas.

Relación Beneficio–Costo

Aunque aún no se cuenta con datos definitivos sobre beneficios referentes a la contratación de empresas proveedoras de servicio que cumplan con las competencias requeridas para el supermercado, se ha presentado el resultado que servirá como insumo central de dicho calculo.

La relación Beneficio–Costo hace referencia a un indicador que señala la utilidad que se obtendrá con el costo que representa una inversión, también conocida como índice neto de rentabilidad, es un cociente que se obtiene al dividir el valor actual de los ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto.

El resultado de la relación Beneficio-Costo es un índice que representa el rendimiento obtenido por cada peso invertido. El Beneficio-Costo del proyecto, se obtendrá mediante la aplicación de la siguiente formula:

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Beneficios obtenidos}}{\text{Costos incurridos}}$$

Donde:

Si B/C es >1: se invierte en el proyecto

Si B/C es =1: Es indiferente

Si B/C es <1: No es rentable invertir en el proyecto

Con la correcta elección de empresas proveedoras de servicio que satisfagan las competencias requeridas, se estarán reduciendo las incidencias que los equipos de servicio y producción presentan, teniendo un impacto directo tanto en el servicio como en las utilidades.

La siguiente tabla se elaboró basándose en las incidencias presentadas en la tabla 3 y el costo por visita de las empresas proveedoras de servicio de la tabla 2, se muestra el cálculo del gasto total que implican las incidencias.

Tabla 10. Relación Beneficio-Costo

Empresa	Costo de mantenimiento (por visita)	Frecuencia de mantenimiento (Veces al año)	Costo Total anual de mantenimiento preventivo	Nº de incidencias en 6 meses	Costo de las visita de mantenimiento por número de incidencias	Costo total anual de mantenimientos preventivos y correctivos
ALFA & COMPUTO	\$2,125	3	\$6,375	1	\$2,125	\$8,500
PROVEEDORA ELÉCTRICA	\$14,000	3	\$42,000	6 , en diferentes equipos en 4 meses	\$56,000	\$98,000
HIDROMECAICA SA DE CV	\$2,500	2	\$5,000	2	\$5,000	\$10,000
SISTEMA INDUSTRIAL	\$28,390	2	\$56,780	1	\$28,390	\$85,170
FRINELRE	\$14,560	4	\$58,240	2	\$29,120	\$87,360
DISTRIBUCIÓN E INGENIERÍA SA DE CV	\$14,400	2	\$28,800	1	\$14,400	\$43,200
BIO ERM	\$2,560	12	\$30,720	0	\$0	\$30,720
SISTEMAS ITS	\$2,750	2	\$5,500	0	\$0	\$5,500
Total			\$233,415		\$135,035	\$368,450

Fuente: Elaboración propia.

La inversión total de los gastos anuales de mantenimiento preventivo y las incidencias presentadas en los equipos durante los meses de enero - agosto (mantenimientos correctivos) es de \$ 368, 450, tomaremos esta cifra como los costos incurridos.

Se entiende qué al llevar a cabo un buen mantenimiento preventivo de los equipos, se reduce en gran escala las incidencias y por lo tanto los mantenimientos correctivos que estos impliquen, siendo de esta manera el gasto total de la inversión sería de \$233,415, cantidad que tomaremos como beneficio.

Sustituyendo:

$$\text{Relación B/C} = \frac{\$368,450}{\$233,415} = 1.6$$

De acuerdo al método de análisis de relación Beneficio-Costo el proyecto es rentable.

El cálculo de los costos y beneficios relacionados a los proveedores de servicio ha visto avances muy importantes mediante el método empleado, sin embargo, este es un proceso abierto tanto a la evaluación de métodos alternos, el suministro de nueva información y las aportaciones provenientes de cualquier sector interesado en contribuir.

Capítulo 6. Resultados y conclusiones

El presente trabajo se desarrolló en torno a la evaluación de competencias en empresas proveedoras de servicio en supermercados del Estado de México, planteado como una herramienta para la identificación de necesidades de competencias en empresas proveedoras de servicio; todo esto con base en una visión integral, centrada en la formación y desarrollo, y en el nivel empresa de la autoevaluación por competencias.

En el trabajo se planteó a la “competencia” como Capacidad para aplicar los conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos. Los atributos del trabajador y el desempeño mostrado en actividades son los ingredientes esenciales de esta definición de competencia.

La competencia es lo que permite que la persona sea competente en la situación en que se está desempeñando; ya que ser competente es movilizar y poner en juego al mismo tiempo los recursos (habilidad, conocimiento y actitud) necesarios de forma precisa. Una persona puede ser competente sin que haya sido capacitado; de la misma forma, hay personas que necesitan ayuda para poder desarrollarse y ser competentes, una forma es la capacitación laboral.

Las competencias y los programas de capacitación deben ser específicos y útiles a los objetivos de la empresa, de igual manera, las competencias deben mantenerse en permanente revisión y actualizarlas cada que sea necesario, con el fin de que se mantengan pertinentes al trabajo realizado y a la realidad interna y externa de la organización.

Esta labor es obligación de la empresa, debe identificar y manejar de manera adecuada y oportuna estos aspectos para lograr un desarrollo de las competencias.

6.1 Medidas de mejora para empresas proveedoras de servicio

Para que las empresas proveedoras brinden un servicio de calidad a las empresas de autoservicio y además se sigan conservando dentro de la competencia de servicio, es necesario que cumplan con las necesidades que están les demandan.

Con la realización de este trabajo, mediante la evaluación de las competencias de interés y las existentes, se obtuvo información de relevancia que permite tener un panorama más amplio de las necesidades de mejora que las empresas proveedoras de servicio deben prestar atención.

A continuación, se mencionarán algunas alternativas de mejora para la adquisición de competencias.

En México existen instituciones que certifican e imparten una variedad de cursos de capacitación, de manera presencial y a distancia hay instituciones privadas y también instituciones pertenecientes al gobierno federal:

Algunas de estas instituciones son:

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

La secretaria del trabajo y previsión social a través del portal de la secretaria de trabajo y prevención social:

<https://www.gob.mx/stps>

Pone a disposición de cualquier persona o empresa el primer sitio web del Gobierno de la República especializado en capacitación, adiestramiento y productividad laboral, con carácter gratuito y único en su tipo cuyo objetivo central es ofrecer información y herramientas que contribuyan a elevar la productividad de los trabajadores, de las empresas y del país en su conjunto.

<https://productividadlaboral.stps.gob.mx/>

Instituto de Capacitación para el Trabajo CDMX

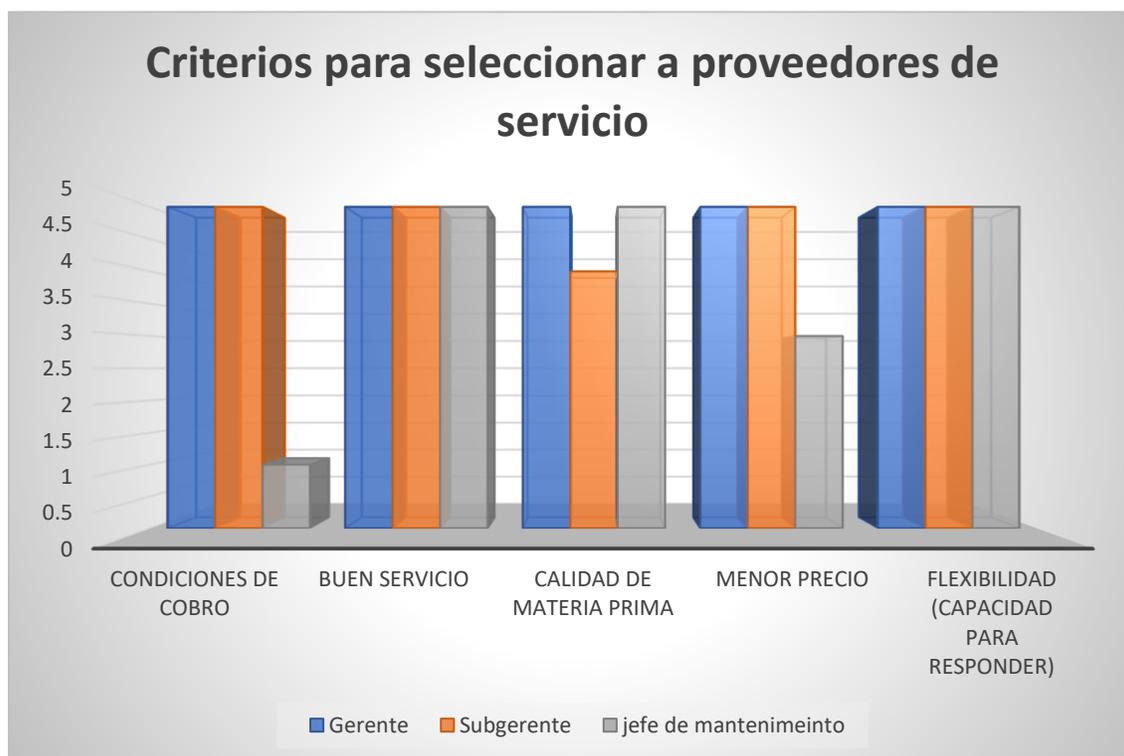
Es un organismo público descentralizado que ofrece capacitación y certificación de competencias laborales para atender las necesidades específicas de los empleados de la Ciudad de México.

<https://www.icat.cdmx.gob.mx>

Anexo.

De los cuestionarios aplicados a la gerencia del supermercado, se obtuvo información, que, aunque no de mucha relevancia para el tema de estudio, se decidió agregar a los cuestionarios para su futuro estudio y análisis, dentro de esta información están incluidos los criterios que utiliza el supermercado para seleccionar a proveedores de servicio.

Grafica 6 Criterios para seleccionar a proveedores de servicio

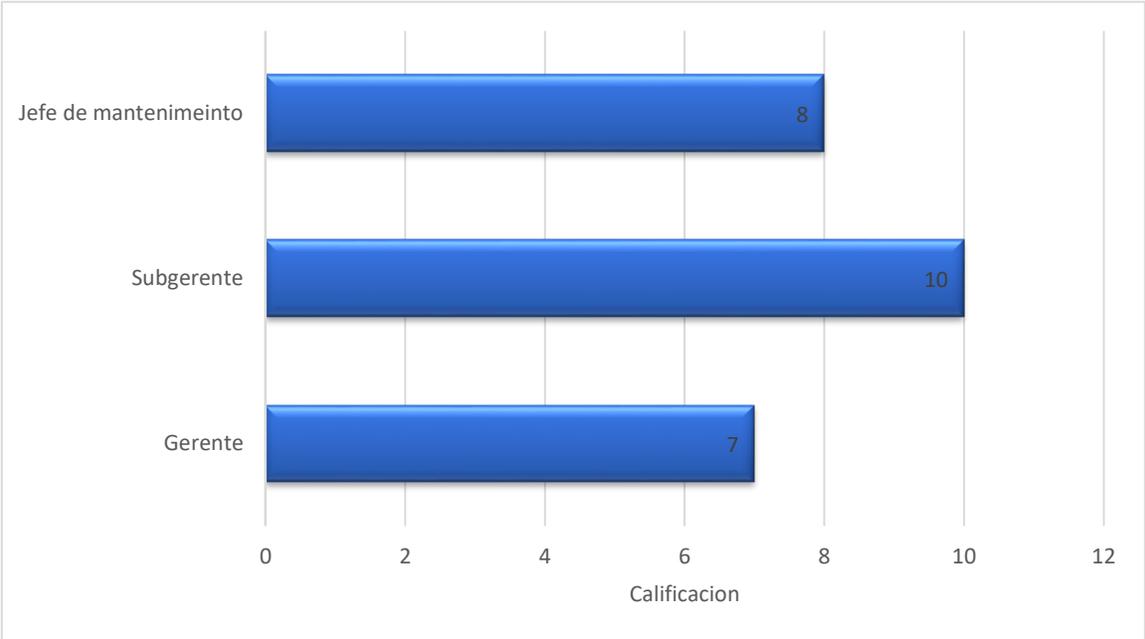


Fuente: Elaboración propia

La grafica está dividida por colores, en la columna azul como se indica, es la gerencia, en naranja la subgerencia, y en gris el jefe de mantenimiento, la gerencia toma en cuenta y en su totalidad todos los criterios para la selección de los proveedores de servicio, las tres áreas coinciden en su totalidad para la selección de proveedores, en el buen servicio y la flexibilidad, la opinión más variante es la del jefe de mantenimiento, pues este toma como menos importante las condiciones de cobro y el menor precio.

Se evaluó de manera general el tiempo de respuesta que consideran tienen las empresas proveedoras de servicio, obteniendo la siguiente información.

Grafica 7. ¿El tiempo de respuesta es adecuado?

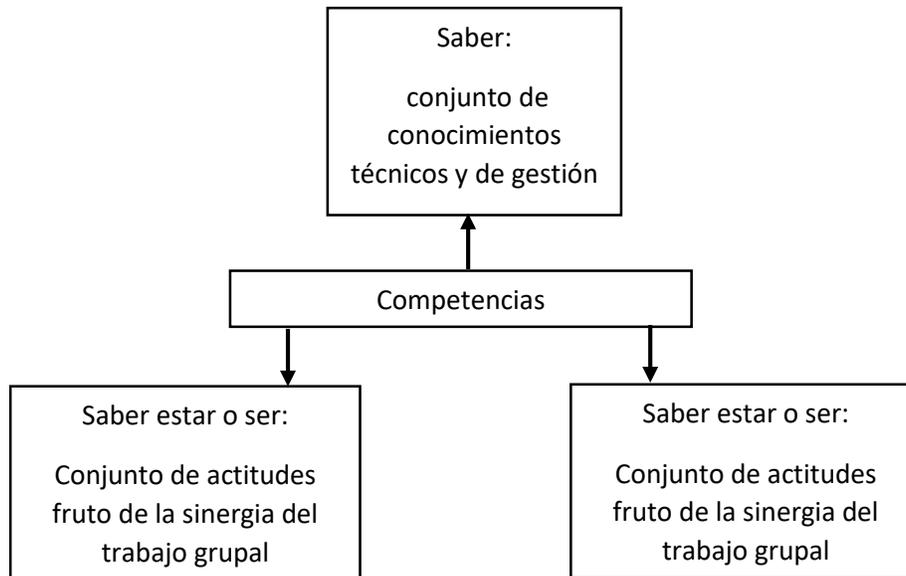


Fuente: Elaboración propia

Considerando que 0 es la calificación más baja y 10 la más alta, el jefe de mantenimiento considera que el tiempo de respuesta de las empresas proveedoras de servicio está dentro de una calificación 8, el subgerente 10 y la gerencia califica el tiempo de respuesta en 7.

Trabajadores competentes

Bommensath considera que las competencias en la empresa se plasman a través de la combinación de tres vectores de análisis (Cantera, 1997, 382):



La gestión preventiva de los empleos y de las competencias y la aplicación de gestiones de calidad en la formación

El individuo puede ser considerado como constructor de sus competencias. Este realiza con competencia unas actividades combinando y movilizándolo un equipamiento doble de recursos: recursos incorporados (conocimientos, saber hacer, cualidades personales, experiencia...) y unas redes de recursos de su entorno (redes profesionales, redes documentales, bancos de datos...). La competencia que produce es una secuencia de acción en la que se encadenan múltiples conocimientos especializados.

A partir de un mismo capital de recursos, el individuo puede realizar varias actividades con competencia:

- Reconocer que los conocimientos combinatorios de los individuos no son idénticos y que el de un individuo puede evolucionar con el transcurso del tiempo: no existe pues un asolo manera de ser competente- es decir, de construir sus competencias- en relación con un problema que hay que realizar. Puede haber varias estrategias o conductas pertinentes y la competencia no puede reducirse a un solo comportamiento observable.
- Distinguir la competencia de un individuo que reside en sus conocimientos combinatorios, su aptitud para combinar y movilizar los recursos y las actividades que realiza con competencia gracias a sus conocimientos combinatorios.

La competencia es una construcción: es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos. Por lo tanto, conviene distinguir:

- Los recursos necesarios para actuar con competencia.
- Las actividades o prácticas profesionales que hay que realizar con competencia y que corresponden a unos esquemas propias de cada persona.
- Las actuaciones, que constituyen los resultados evaluables que provienen d acciones realizadas (índices de calidad, tasa de fidelización de clientes, cantidad de producción, cifra de negocios, tasa de valoración, tasa de errores...).

Equipamiento doble

Los recursos que competen a un equipamiento doble en que la persona puede apoyarse para actuar con competencia: el equipamiento incorporado a la persona (conocimientos, saber hacer, aptitudes, experiencias) y el equipamiento de su entorno (redes de relaciones, instrumentos, bancos de datos...). Este equipamiento doble constituye un patrimonio que puede ser más o menos desarrollado y utilizado.

No existe una reacción punto por punto entre cada elemento de recursos y cada actividad que hay que realizar con competencia. Un mismo recurso puede servir para varias competencias. Probablemente existen varios ejes de combinación en torno a los cuales se construyen las competencias.

El conocimiento combinatorio es la competencia de na persona para construir competencias pertinentes. Este conocimiento combinatorio tiene una complejidad muy grande y constituye una caja negra de difícil acceso. Se encuentra en el corazón de la autonomía del individuo.

Definición de evaluación

Definiciones que ven la evaluación como un proceso que facilita información para la toma de decisiones.

1. Stufflebeam (1987: 183): “proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.”
2. Cronbach (1963: 224) “Proceso de recopilación y utilización de la información para tomar decisiones.”
3. Alkin (1969): “Proceso de reconocer las áreas de decisión importantes, seleccionar la información apropiada y reconocer y analizar la información para transmitir datos que ayudan a tomar decisiones para tomar alternativas.”
4. Fernández (1993) “emitir un juicio valorativo sobre una realidad educativa en función de unos datos y con el propósito de tomar decisiones al respecto.”

Evaluación de necesidades

Las necesidades

La necesidad humana es un estado que afecta a las personas por la ausencia de satisfactores que repercuten en su bienestar; es todo aquello que les es imposible sustraerse, faltar o resistir; es la carencia que tienen las personas de las cosas que son necesarias para conservar su vida (incluso para preservar su especie).

Evaluación y acreditación de competencias

En el entorno empresarial el marco de análisis conductista (centrado en la conducta cuantificable) ha prevalecido sobre otros enfoques a la hora de definir las competencias laborales, lo que se ha plasmado en la interpretación de las competencias como comportamientos observables característicos del buen rendimiento en una organización concreta y en un puesto de trabajo determinado.

De este modo, al hablar por ejemplo del perfil de competencias de un administrativo, se estará haciendo referencia al conjunto de comportamientos propios del puesto administrativo en una organización concreta, pues si cambiásemos de contexto tendríamos que identificar un nuevo conjunto de comportamientos.

Se plantea desde determinadas instituciones públicas la necesidad de abordar el enfoque de competencias desde una perspectiva más amplia, capaz de hacer referencia a perfiles laborales válidos para todas las organizaciones de un mismo sector empresarial, fomentando una mejor cualificación de los recursos humanos en todas las empresas independientemente de su potencial actual de mercado.

La diferencia fundamental entre el concepto de competencia desde las instituciones públicas y su significado empresarial radica por tanto en la amplitud de su aplicabilidad. La Organización Internacional del Trabajo (1993) define la competencia laboral como la idoneidad para desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer o haber adquirido la capacidad para ello.

Cabe destacar que en la norma ISO 9001:2015 en su punto 7.2 están implicados requerimientos con respecto a competencias.

A continuación, se cita los requisitos mencionados En la Norma ISO 9001:2015 en la sección 7.2 con respecto a competencia:

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de calidad;
- b) Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
- c) Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

NOTA; Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente; o la contratación o subcontratación de personas competentes.

Bibliografía

- 10018, N. I. (01 de 09 de 2012). Gestion de activos - Directrices para la participacion activa y la competencia de las personas. Ginebra, Suiza: ISO.
- Boterf, G. L. (2000). *Ingniería de competencias*. Barcelona: EPISE, S.A.
- Española, R. A. (2018). Obtenido de <http://www.rae.es/>
- gupta, K. (1999). *Guia practica para evaluar necesidades* . Madrid: Centro de estudios ramón areces, s.a.
- Guzman Diaz, M. X. (2003). *Propuesta para la planeacion estrategica en el centro de educacion y capacitacion para el desarrollo sustentable en la secretaria del medio ambiente y reursos naturales*. Mexico: Universida Pedagogica Nacional.
- Medrano Márquez, J. Á. (2017). *Mantenimiento: Técnicas y aplicaciones industriales*. México: PATRIA.
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes*. Madrid: ESIC.
- Reyes Ponce, A. (2010). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez Valencia, J. (2016). *Adminisración de recursos humanos aplicada a las pequeñas y medianas empresas*. CDMX: Trillas.
- Rodriguez, S. H. (2012). *Administracion: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Rojas López , M. D. (2015). *Evaluación de proyectos para ingenieros*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Russell Lincon, A. (1983). *Planificacon de la empresa del futuro*. Mexico: Limusa.
- S. Kaplan, R., & P. Norton, D. (2014). *Mapas estrategios*. España: Grupo planeta.