



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

“Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias y Detección de Necesidades de Capacitación para mejorar procesos en una PYME”

Reporte de Práctica de Servicio

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA(O) EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Andrés Gil Figueroa

Itzel Eunice Piña Borbón

Directora: Mtra. Mirna Elizabeth Quezada



Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México fecha 14 de mayo de 2022.



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:

A quienes creyeron en mí y me alentaron a llegar hasta el final: a Alejandra por su paciencia, cariño y ánimo; a mis padres por su confianza, a nuestra Directora de Manuscrito por su dedicación y auxilio, a Eunice por su esfuerzo, colaboración y por aguantar hasta el final; a Sergio por su interés y ánimo, aun cuando pudo limitarse a lo estrictamente laboral.

- Andrés.

En primera instancia a todos los docentes que me acompañaron a lo largo de este proceso, a nuestra directora de Manuscrito la Mtra. Mirna Quezada por su dirección y dedicación, a Andrés Gil por su paciencia, apoyo y compañerismo, a Luis y Ramón Osuna por la confianza de abrirnos las puertas de su empresa para la realización de este trabajo, a mis padres Dionisio Abel Piña y Conzuelo Borbón por confiar, por los valores y principios que me han inculcado, a mis hermanos Norman Abel y Mirza Yaneli por su incondicionalidad, a André Valenzuela por sus palabras de aliento y cariño. Por último, a todas las personas que nos apoyaron e hicieron posible que este trabajo se realice con éxito.

- Itzel Eunice.

Índice

Resumen	4
Introducción	5
Planteamiento del problema	7
Justificación	12
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Marco Teórico	16
I. Competencias	16
1.1. Definición	16
1.2. Tipos de competencias	17
II. Gestión por Competencias	19
2.1. Beneficios	21
III. Diccionario de Competencias	23
IV. Detección de Necesidades de Capacitación	25
Metodología	29
Descripción del escenario de práctica	29
Instrumentos	29
Procedimiento de práctica	31
Cuestiones éticas	31
Resultados	33
Discusión	43
Conclusiones	46
Referencias	51
APÉNDICE 1	58
APÉNDICE 2	60
APÉNDICE 3	62
APÉNDICE 4	64

Resumen

La PYME sobre la que se realizó la presente práctica, aunque cuenta con 5 años de operación, mostró un rápido crecimiento a una velocidad tal que no ha logrado establecer una administración eficaz de sus recursos humanos, ignorando la gestión por competencias como alternativa viable, concentrándose en las tareas y, además, carece de procesos formales de capacitación. Se desarrolló una propuesta de gestión por competencias para la PyME en cuestión. Como parte de tal propuesta, se entregó un Diccionario de Competencias para el puesto de “Mesero”, en donde se incluyó la definición de cada competencia necesaria para el puesto, así como una serie de cuatro grados de desarrollo por competencia. Para ello, se realizó una revisión y análisis de las descripciones de puesto existentes, además de una serie de entrevistas a gerentes y meseros de alto desempeño, con el fin de identificar las competencias relevantes para el puesto y las expectativas que se tienen del puesto. Una vez conformado el Diccionario, se llevó a cabo una Detección de Necesidades de Capacitación con base en las competencias identificadas en donde se identificaron las competencias que mayor atención requieren en esta empresa.

Introducción

La implementación de una gestión por competencias ha demostrado ser de gran utilidad para favorecer el desempeño organizacional, además de facilitar procesos organizacionales que también colaboran al crecimiento organizacional (Lora, Castilla y Góez, 2020). En el presente trabajo se desarrolló una propuesta de gestión por competencias para una empresa joven que presenta un crecimiento atípico, pero carece de una estructura clara en la administración de sus recursos humanos. La problemática yace justamente en que la organización carece de la orientación para mejorar sus procesos y su desempeño en general.

Con tal problemática en mente se fijó un único objetivo general: la elaboración de una propuesta de gestión por competencias para un único puesto de trabajo en la organización mediante la identificación de las competencias requeridas para dicho puesto, con el fin de componer un Diccionario de Competencias, generar una Detección de Necesidades de Capacitación y facilitar los procesos organizacionales como reclutamiento, capacitación y evaluación de desempeño. Para lograr tal objetivo fue necesario un análisis de la descripción de puestos existentes en la organización para entender las tareas que deben realizarse en el puesto de trabajo. Posteriormente se entrevistó a gerentes y a meseros de alto rendimiento para comprender cuáles son las expectativas del puesto de trabajo. Con base en las conclusiones obtenidas, se compuso un Diccionario de Competencias con Grados de Desarrollo para el puesto de Mesero. Una vez hecho esto, fue posible realizar una Detección de Necesidades de Capacitación a partir de la observación directa de quienes ocupan el puesto de trabajo en cuestión.

La organización, al carecer de un departamento de Recursos Humanos, requiere de una atención y un estudio mucho mayor a las que pudo aspirar esta tesis, pues se dispone de un tiempo muy limitado. Es por ello que los esfuerzos se centraron en un único puesto de trabajo, considerando que el Mesero es la parte de la organización que tiene constante trato directo con el público.

La estructura de esta práctica de servicio se compone de un planteamiento del problema en donde se busca presentar a la implementación de nuevas estrategias organizativas como necesaria para fomentar la mejora del desempeño laboral, particularmente en organizaciones en donde se cuentan con otro tipo de gestiones distintas a la gestión por competencias. Posteriormente, la justificación abordará a la gestión por competencias como una excelente opción para estructurar a las organizaciones pues encaja con las necesidades de organizaciones que buscan sentar bases sólidas con miras a la constante mejora de las capacidades del personal. Después, los objetivos se presentan de manera formal para responder a las necesidades organizativas en consideración del alcance que este trabajo pudo asumir.

Sentado lo anterior, se presenta el marco teórico que sustenta los conceptos necesarios, los cuales serán constantemente abordados a lo largo del estudio. Entre tales conceptos se encuentra la definición de competencias y sus tipos, la gestión por competencias y sus beneficios, el diccionario de competencias y el proceso de elaboración del mismo, así como la detección de necesidades de capacitación y los pasos necesarios, de acuerdo a algunos autores, para llevar a cabo la misma.

La estructura del texto continúa con un marco metodológico que describe el escenario de práctica, los instrumentos utilizados y el procedimiento seguido para alcanzar los objetivos planteados. Se incluyen las cuestiones éticas consideradas para la participación voluntaria de la muestra. Se presentan los resultados, presentando el Diccionario de Competencias que será entregado a la organización y haciendo una compilación estadística de la detección de necesidades de capacitación. Finalmente, se presentan discusiones para comparar lo encontrado en la teoría con los resultados de la aplicación práctica de la misma; las conclusiones del trabajo suceden a la discusión y se presentará una reflexión del alcance de la práctica y la relevancia que tiene en la disciplina.

Planteamiento del problema

La gestión por competencias del talento humano ha cobrado particular atención en las últimas décadas mostrando su relevancia e incidencia en las organizaciones que la implementan, las cuales obtienen resultados favorables como la mejora en el desempeño laboral, el aumento de la productividad y un crecimiento empresarial competente en el contexto latinoamericano; se ha convertido en una tarea habitual para el psicólogo organizacional el implementar gestiones por competencias para lograr que las empresas puedan competir efectivamente con otras dentro del mismo mercado (Correa, 2019). Sin embargo, no es inusual encontrarse con organizaciones que carecen de una gestión por competencias o una estructuración concreta de su gestión de recursos humanos (Aybar, 2015).

En organizaciones donde el colaborador cumple con una serie de tareas mecánicas, como el puesto de mesero, no suele tomarse en cuenta su participación en la construcción de la descripción de los puestos, pues únicamente se espera la ejecución de las tareas requeridas (Ramos, 2018). Por ello, seguir al pie de la letra las tareas a ejecutar no garantiza que el trabajo se realice de manera óptima. Por otra parte, el desarrollar las capacidades personales que tienen los colaboradores, es decir, las competencias, impulsará significativamente el desempeño laboral y el cumplimiento satisfactorio de dichas tareas (Rothwell, 2012). Existen elementos que intervienen y nos acercan a una correcta ejecución de la labor: las competencias requeridas para el puesto de trabajo. Ignorar o excluir una gestión por competencias provoca un reclutamiento y una capacitación ineficaces que tienden a una constante rotación de personal (Lora, Castilla y Góez, 2020) tal es el caso de la PYME de la cual se habla en el presente informe de práctica de servicio.

Las organizaciones que buscan adaptar una gestión por competencias suelen provenir de una gestión tradicional, incluso si la organización fue recientemente fundada, es posible encontrar esquemas similares a la gestión por procesos ya que se trata del método tradicional para la gestión de recursos humanos. El caso de Cuba, en donde recientemente se ha

comenzado la implementación de gestión por competencias, permite observar cómo se acentúa el aporte que el individuo puede proporcionar al colectivo tan sólo con abandonar la llana gestión por procesos, aun cuando su transición a la gestión por competencias siga en sus albores (Sánchez, Martínez y Moreno, 2017).

La gestión por tareas de los recursos humanos se orienta exclusivamente a seleccionar el personal y capacitar al mismo alrededor de tareas. En el ámbito restaurantero se pueden mencionar tareas como "Atender a los clientes", "Tomar la orden", "Facilitar la orden a cocina", etcétera. Sin embargo, las tareas poco nos dicen de las capacidades necesarias en el trabajador para poder llevar a cabo correctamente dichas tareas. En una gestión por competencias existiría claridad también de dichas capacidades. Continuando con el ejemplo anterior, por mencionar algunas competencias, destacarían como relevantes para este mismo ámbito la "Orientación al cliente", "Temple", "Autocontrol" o "Flexibilidad", de acuerdo a las definiciones de Alles (2002).

Es así como el desarrollo organizacional del Siglo XXI exige a las organizaciones la implementación de gestiones por competencias. Son numerosos los estudios que pueden encontrarse sobre la implementación de la Gestión por competencias en organizaciones de nuestro país, algunos de los mismos serán mencionados más adelante.

Sin embargo, aún es posible encontrar investigaciones y gestiones en donde se ignoran las competencias. Aunque se reconoce que la gestión clásica por tareas aisladas es parte de una problemática a erradicar, autoras como Matadamas, Morgan y Diaz (2016) siguen considerando la focalización en los procesos. Las autoras proponen una gestión por procesos en donde se busca la mejora continua de los procesos de cada puesto de trabajo donde, si bien se abandona la concepción aislada de las tareas y se busca una visión orgánica que integre los procesos organizativos para mejorar el desempeño, no se cuestiona si es el personal el que no cumple con las competencias necesarias para llevar a cabo dichas tareas, incluso considerando dichas tareas como parte de una cadena de procesos complejos. Es decir, pese

a que existe retroalimentación interna y externa en los procesos, no se evalúan las competencias del personal como parte de su mejora continua.

La investigación de Mares Narváez y Mendoza Gómez (2015) nos permite observar cómo los procesos que rigen la organización que estudiaron ignoran completamente la gestión por competencias. La constante rotación de personal fue la causa de su estudio, pero su escrito resulta muy útil para analizar cómo la carencia de las competencias necesarias en el personal reclutado son parte importante de las causas de rotación y, sumado a esto, se encuentra un deficiente proceso de capacitación como agravante de la situación. No bastando con esto, el conjunto de todas estas condiciones desfavorables genera un clima laboral poco satisfactorio para los miembros de la organización, de acuerdo a los hallazgos de la investigación.

Aguilera Mancilla, Nahuat Arreguin y Badillo Morales (2020) estudian concretamente las medianas empresas del centro del Estado de Coahuila, mostrando cómo la totalidad de las empresas encuestadas ya poseen (al menos medianamente) una gestión por competencias, donde se pone especial énfasis al reclutamiento, ya que dichas organizaciones han encontrado que un reclutamiento por competencias permite la adquisición de talento humano de alta calidad. Las empresas que fueron parte de este estudio llegaron a la conclusión de implementar dicha gestión para competir con el resto de las empresas que comenzaban a implementarlo y, con ello, a mejorar su desempeño y desarrollo.

El contexto en el que se encuentra el norte del país vuelve evidente la urgencia de la implementación generalizada en las organizaciones de una gestión por competencias para asegurar su crecimiento y su permanencia en el mercado. El presente manuscrito fija su atención en una empresa en proceso de desarrollo y expansión, con origen en Hermosillo, capital del Estado de Sonora, México.

La organización donde se realizará la práctica de servicio es una empresa de sector secundario y terciario de economía, con cinco años de operación en producción, distribución y venta de cerveza artesanal en diversos puntos de venta dentro y fuera del estado de Sonora.

Además, forma parte del sector terciario ya que cuenta con cuatro *Tap Rooms* (nombre asignado a puntos de venta de cerveza artesanal) ayudan a promover la venta local del producto añadiendo un menú variado de comida México-americana para completar un modelo de negocio de tipo franquicia. La popularización de la marca produjo un crecimiento atípico que provocó su continuidad sin procesos que respalden y guíen las contrataciones de cada una de las recientes y próximas aperturas de sucursales.

En un primer acercamiento a la organización, se entrevistó de manera informal a los clientes y gerentes de las sucursales, se encontró que el desempeño laboral por parte de los meseros es de mediano a bajo respecto a las expectativas del mercado local de cerveza artesanal, así como en las consideraciones del mercado general. Se detectaron carencias de tabulador por competencias que guíen a la gerencia a contratar personal con el perfil necesario para explicar y vender su producto. Esto provoca una constante rotación de personal debido a la poca claridad de la información que poseen para ofertar el producto y la falta de procesos para la atención al cliente. Los colaboradores pertenecientes a la plantilla de meseros presentan en sus cuatro sucursales baja autoestima laboral, lo cual se ve reflejado en las ventas mensuales, del mismo modo, la falta de competencias y conocimientos provocan un clima laboral tenso y desorganizado.

La problemática que se presenta es primordialmente derivada de una cultura precaria pero creciente del consumo y de la apreciación de cerveza artesanal en el estado de Sonora. En el artículo "*Cerveza artesanal en Hermosillo*" de la revista Foodie, Huipe (2020) comenta el surgimiento de la cultura cervecera en Hermosillo como derivación de la cercanía geográfica con Ensenada (primer punto de elaboración y tendencia de cerveza artesanal en México) y con Arizona (cuna mundial de cerveza artesanal) que convirtió al estado de Sonora en un punto estratégico en la escena del movimiento cervecero surgido hace diez años por pequeños productores y distribuidores que inauguraron la diversidad de cervezas de producción local y la constante búsqueda de generar una oferta basta para todo tipo de gustos organolépticos.

La organización tiene como misión informar y educar a paladares locales, nacionales e internacionales sobre la diversidad de estilos, sabores, olores y colores de cerveza que existen. La complejidad de la labor organizacional requiere un plan de capacitación por competencias, conocimientos y actitudes de los colaboradores de la empresa. Para ello una detección de necesidades de capacitación puede puntualizar las áreas de oportunidad de la organización en actividades derivadas del servicio al cliente.

De acuerdo con datos de Serrano (2019), el creciente mercado de cerveza artesanal en México pasó de representar el 0.01% en 2011 al 0.16% en 2018 con una tasa de crecimiento anual del 53.29%. Además, el número de cervecerías independientes que se crearon al cierre del 2019, tomando en cuenta las 14 cervecerías a nivel nacional en 2010, suma alrededor de 940 que generan más de 6373 empleos, 6.78 empleados por cervecería. Esto representa un 70% de crecimiento en producción y distribución de cerveza artesanal. Ante la creciente demanda y, con ello, el aumento de su relevancia económica se hace evidente la necesidad por atender prontamente esta organización para auxiliar en su permanencia competitiva en el mercado mexicano.

Justificación

La relevancia mundial que ha cobrado en las últimas décadas la gestión por competencias y, en particular, en el contexto latinoamericano, se debe a los resultados de la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones. Lora, Castilla y Góez (2020) mencionan las ventajas de incorporar esta gestión, entre las que pueden mencionarse el refinamiento del reclutamiento, logrando un filtro más preciso que permite la adquisición de talento humano que no solamente sabe realizar la tarea en sentido técnico, sino que además es competente en su ejecución y tiene las cualidades requeridas para mantener la buena ejecución de la labor en múltiples escenarios; el entrenamiento y capacitación del personal logra cubrir todos los elementos fundamentales del puesto de trabajo sin limitarse a lo meramente práctico, logrando además que las competencias presentes en los miembros de la organización sumen valor al organismo.

Uno de los productos más relevantes de la gestión por competencias es el Diccionario de Competencias (Alles, 2002). Por medio de un diccionario de gestión por competencias se proporcionará a la organización un esquema donde se describirán las habilidades que deben poseer o adquirir los empleados para la realización de las actividades propias del puesto “Mesero” de la cervecería ya que, con cinco años de operación, no se ha generado un documento que identifique las necesidades específicas que se necesitan para el desarrollo de su trabajo, análisis de habilidades y necesidades de los futuros practicantes, desarrollo de conocimientos específicos y desempeño individual (Dessler, 2009). En otras palabras, un diccionario de competencias fija el rumbo que la organización requiere seguir para hacerse de un personal profesional que nunca cesa de desarrollarse; brinda un panorama más amplio, dialécticamente relacionado con los procesos que se integran como unidad con las competencias requeridas para cada tarea.

Por su parte, Castillo y Valencia (2019) opinan que la gestión por competencias del puesto puede ayudar a detallar los objetivos, funciones y responsabilidades, además de

implantar otros sistemas organizacionales como la evaluación de desempeño, escalas salariales y jerárquicas, cultura de calidad e incluso planeación de vida y carrera.

La puesta en práctica de identificación y desarrollo de competencias ayuda al reconocimiento de la posición individual de habilidades que se poseen y propicia el conocimiento concreto de lo que se espera de su puesto para hacerle saber si su comportamiento es el esperado, además de facilitar el proceso natural de desarrollo de competencias (Cruz, Martínez y Naranjo, 2016).

Ahora bien, Campos (2007, citado en Ordoñez, 2015) plantea que las empresas buscan captar más clientes y mantener los existentes brindando un buen servicio y productos de calidad; lo cual se logra principalmente con el personal debidamente capacitado. Sin embargo, para lograr estos objetivos es imprescindible, aunado a la gestión por competencias del puesto, la detección de necesidades de capacitación puesto que, independientemente cuál sea el giro de la empresa, requiere como parte fundamental la constante actualización de información, procesos y conocimientos hacia su personal para lograr adquirir los conocimientos o habilidades que le permitan un desarrollo personal tanto como profesional en la organización.

Ordoñez (2015) argumenta que realizar una detección de necesidades de capacitación antes de ejecutar un plan de capacitación, garantiza la identificación de problemas en áreas específicas, ayuda a calcular los costos de capacitación e identificar las brechas entre falta de capacitación o problemas de otra índole que estén afectando la productividad de los colaboradores. En cuanto a los beneficios sociales, primeramente, es necesario admitir que no es posible ignorar que la psicología organizacional es una ciencia multidisciplinaria (Rodríguez, 2015). La labor del psicólogo organizacional tiene un impacto directo sobre la economía local, nacional e, incluso, internacional. El fomentar el crecimiento de una empresa mexicana mediante la implementación de una gestión por competencias tiene efectos sobre el crecimiento económico del país. De acuerdo con el Banco de México (2018), el crecimiento económico de empresas nacionales conduce a menores costos de producción, mayores

salarios, menores precios, mayor competitividad en los mercados globales, mayor inversión y, con ello, el crecimiento a largo plazo. Si la empresa en cuestión se expande y, con el auxilio de la psicología organizacional, logra posicionarse cada vez más importantemente a nivel local para, posteriormente, posicionarse como referente económico a nivel nacional, se exportan los beneficios del crecimiento económico más allá de las fronteras de Hermosillo, Sonora. Esta dinámica de gestión continúa desarrollándose. Colaborar en la generalización de este sistema de gestión reforzará las conclusiones favorables que ya se hacen presentes en nuestro país, fomentará la aplicación de las competencias para alcanzar, eventualmente, nuevos horizontes que apenas logramos vislumbrar en nuestro presente.

Objetivo general

- Elaborar una propuesta de gestión por competencias para el puesto de Mesero en la organización mediante la identificación de las competencias requeridas para el puesto con el fin de conformar un Diccionario de Competencias, generar una Detección de Necesidades de Capacitación basada en competencias y facilitar los procesos organizacionales.

Objetivos específicos

- Identificar las competencias requeridas para el puesto de Mesero mediante el análisis de la Descripción de Puestos existente para comprender los elementos necesarios en la correcta ejecución del puesto y comenzar con la composición de un Diccionario por Competencias.
- Realizar una serie de entrevistas a gerentes y meseros de alto desempeño para comprender las expectativas que se tienen de quienes ocupan el puesto de Mesero y, así, recopilar la información necesaria para la elaboración de un Diccionario de Competencias.
- Elaborar un Diccionario de Competencias para el puesto de Mesero a partir de las competencias y las expectativas identificadas, con la finalidad de presentar una propuesta a la organización de gestión por competencias.
- Realizar una Detección de Necesidades de Capacitación para los Meseros con base en el diccionario de competencias mediante una observación no participativa para auxiliar a la organización en su proceso.
- Aplicar un cuestionario a los meseros para detectar aquellas competencias que se consideren menos desarrolladas.

Marco Teórico

I. Competencias

De acuerdo con McClelland (1973), el concepto de Competencia fue ganando popularidad a partir de la década de 1960 como respuesta al también ya muy influyente movimiento de la psicometría que, junto con sus tests de inteligencia, marcaban las decisiones de escuelas, colegios, universidades y organizaciones en quién era aceptado o promovido. Sin embargo, McClelland comenta cómo comenzó a surgir una crítica a los tests de inteligencia bajo el argumento de que la inteligencia no representaba la totalidad de las cualidades que el candidato debía presentar para desempeñarse adecuadamente, siendo así como propone la evaluación de "competencias" para determinar cuándo un candidato es verdaderamente apto.

Aunque el concepto fue muy discutido en su época, juzgando si verdaderamente representaba un aporte de valor a la selección de personal, actualmente son aceptadas como una parte fundamental de su estructura (Gallego, 2000).

1.1. Definición

En una concepción concreta, Paniagua (2007) define a las competencias como "aquellos conocimientos o habilidades necesarias para desempeñar una determinada tarea de forma eficaz y eficiente" (p. 121). Es importante notar cómo Paniagua está considerando elementos más allá de la tarea en sí, más allá de la serie de acciones que conforman una tarea, sino que además está considerando que son elementos intelectuales y prácticos en conjunto los que conforman una ejecución eficiente de una tarea. Con un enfoque organizacional, Alles (2016) las considera "características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (p. 18). Nuevamente no se trata únicamente de los elementos tangibles en la ejecución de una tarea, sino que también el contexto específico e intangible de la persona que realiza la tarea forma parte de un desempeño exitoso.

González Martínez (2000) considera que las competencias laborales útiles para una organización están integradas por actitudes en sintonía con la filosofía organizativa, con aptitudes que permiten aprender y adaptarse, capacidades para realizar tareas y relacionarse efectivamente con un equipo de trabajo y con personas externas al organismo como clientes.

Las competencias permiten a los individuos actuar con respecto a las exigencias sociales, ya sean exigencias intelectuales, laborales o profesionales. Las competencias incluyen todo tipo de conocimientos y habilidades, así como actitudes en el trabajo e, incluso, los valores mismos del sujeto, todo esto de manera interrelacionada (Mochón, Mochón y Sáez, 2014). En este punto es claro que el acuerdo común entre las definiciones de “competencias” es la relación integral de los elementos que componen el concepto, una cierta relación dialéctica inseparable. Sin embargo, López Gumucio (2010) resalta que las competencias son elementos observables en la conducta de los individuos. Esto significa que, aunque están compuestas por algunos elementos intangibles, siguen siendo elementos observables en las acciones de los individuos, significando también que no todos los individuos tienen las mismas competencias ni desarrolladas en el mismo grado.

1.2. Tipos de competencias

El concepto de Competencias, al ser relativamente nuevo, contiene aún mucha discusión. Por ejemplo, Spencer y Spencer (1993) dividen las competencias en seis grupos:

- **Competencias de desempeño y operativas:** Orientación al resultado; Atención al orden, calidad y perfección; Espíritu de iniciativa; Búsqueda de la información.
- **Competencias de ayuda y servicio:** Sensibilidad interpersonal; Orientación al cliente.
- **Competencias de influencia:** Persuasión e influencia; Conciencia organizativa; Construcción de relaciones.
- **Competencias directivas:** Desarrollo de los otros; Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal; Trabajo en equipo y cooperación; Liderazgo de grupos.

- **Competencias cognitivas:** Pensamiento analítico; Pensamiento conceptual; Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
- **Competencias de eficacia personal:** Autocontrol; Confianza en sí mismo; Flexibilidad; Hábitos de organización.

Massó y Lozares (2012) dividen las competencias en “saber”, “saber-hacer” y “saber-estar”, sin que éstas estén del todo separadas, sino que se categorizan sólo para su estudio, mientras que su interacción práctica es integral.

Por otro lado, Amarante (2018) las divide únicamente en tres grupos: técnicas, bases y transversales. Las competencias técnicas responden a las tareas concretas que tienen que realizarse en un puesto de trabajo, esto es, en el contexto de la organización estudiada en el presente manuscrito y al puesto de trabajo analizado, las competencias relacionadas con la tarea “Tomar las órdenes de los clientes”. Las competencias Base son aquellas fundamentales para el puesto de trabajo, como lo sería la “Orientación al cliente”, dentro del mismo contexto. Finalmente, las competencias Transversales son aquellas que la organización considera como esenciales en la generalidad, aplicando transversalmente a todos los puestos.

Otro tipo de categorización de las competencias es mencionada por Gil (2007), dividiendo las competencias en cada caso de cada organización por puestos de trabajo, de acuerdo a su labor. Es decir, las competencias podrían dividirse entre competencias ejecutivas, directivas o productivas.

Alles (2016), realizó una división de competencias clasificadas como: Competencias Cardinales y Competencias Específicas. Las Cardinales son aplicables a todos los miembros de la organización sin importar su puesto de trabajo puesto que están basadas en la visión organizativa y existen para alcanzarla. Las Específicas son las aplicables a cada puesto de trabajo y cada caso en específico.

II. Gestión por Competencias

La gestión por competencias es administrar, clasificar y potenciar las características fundamentales de una persona y su relación con un puesto de trabajo que requiere determinados criterios que propicien el desempeño eficiente y eficaz de un trabajo o situación. En resumen, son los patrones de comportamiento, actitud o pensamiento que son requeridos en una persona para llevar a cabo sus actividades laborales de forma satisfactoria (López, 2010).

De acuerdo con González Martínez (2000), la implementación de un modelo por competencias exige que la organización se plantee qué es lo que quiere ser y lo que puede lograr, con ello una organización que implementa la gestión por competencias tendrá claridad y conciencia sobre sí misma, pudiendo así utilizar esto a su favor.

Una definición altamente específica y precisa de gestión por competencias es la que señalan Pereda y Berrocal (2009) donde explica que “es un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (p. 46). De esta manera, la gestión por competencias es aprovechar las competencias de los trabajadores tras haber identificado aquellas que son necesarias en el puesto de trabajo, para así incrementar el desempeño laboral al solventar las necesidades organizativas con las competencias de los trabajadores.

Precisamente al respecto de esto, Alles (2002) enfatiza que la organización que implementa este tipo de gestión empata los objetivos de la organización con lo que pueden hacer los miembros de la misma, logrando así una evaluación de mucha mayor precisión y orientada hacia un crecimiento acelerado y competitivo.

Contribuyendo a la definición de este modelo de gestión, Lora, Castilla y Góez (2020) lo conciben como la "acción de administrar, identificando y desarrollando competencias personales, detectando óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa" (p. 85). Podemos observar la coincidencia en tres aspectos

fundamentales: identificar las competencias requeridas por la organización y sus puestos de trabajo para después identificar el grado en que están presentes en los actuales miembros de la organización y fomentar el desarrollo de sus competencias para así conformar la organización con personas con competencias que coinciden con las necesidades organizativas.

Implementar un modelo de Gestión por Competencias impactará en la cultura organizativa al identificar las competencias cardinales que definen la organización y, a partir de ese momento, prestarles especial atención e impulsarlas entre todos los miembros; se transforma, también, la forma en cómo se desarrolla la organización, pues se vuelve focalizada y cada miembro puede desarrollarse con mayor eficacia para resolver los problemas que se le presenten adhiriéndose a las necesidades organizativas (Delgado y Domingo, 2000).

Gallego (2000, p. 66-68) propone la siguiente serie de pasos para implementar una gestión por competencias:

- **Diseño de cargos y perfiles ocupacionales.** Se refiere a la identificación de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo y, simultáneamente, asegurarse que quienes ocupan esos puestos de trabajo poseen tales competencias.
- **Selección y contratación.** Una vez identificadas las competencias requeridas en cada puesto de trabajo, el reclutamiento y selección de los nuevos ingresos deberá basarse en la identificación de las competencias requeridas en los candidatos.
- **Formación y desarrollo.** Consiste en desarrollar continuamente las competencias en los trabajadores.
- **Planes de sucesión o planes de carrera y la gestión del desempeño.** En conjunto con el punto anterior, consiste en desarrollar y aplicar planes de capacitación en donde se refuerzan competencias tanto de proyectos futuros

como de puestos superiores al capacitado. Esto con la finalidad de preparar a un grupo selecto del personal para obtener nuevas responsabilidades.

Por otra parte, Alles (2002) propone cinco pasos básicos para la implementación de una definición por competencias: inicialmente se definirá la organización en su Misión y su Visión. Posteriormente, se establecerán las competencias cardinales que servirán de guía para la organización entera para luego abordar competencias específicas por puesto de trabajo. Una vez identificadas tales competencias se redactará un Diccionario de Competencias donde se condense lo estudiado y definido previamente. Si la organización estuviera migrando hacia una Gestión por Competencias desde otro tipo de gestión, entonces deberá comparar las competencias requeridas en cada puesto de trabajo con las competencias que tienen los trabajadores que actualmente ocupan dichos puestos. Una vez determinadas las brechas que existen entre lo requerido y lo que se tiene, se desarrollan planes de capacitación o se realiza una selección de personal de nuevo ingreso por competencias.

2.1. Beneficios

La gestión por competencias en las empresas puede beneficiar la operación diaria en diversas directrices, un ejemplo de ello son las aportaciones de Embid, Fernández-Velilla y Rueda (2011) donde argumentan que el enfoque por competencias de la gestión de personal tiene la capacidad de amplificar un lenguaje común de administración de personal, consolidar por ejemplo términos en el lenguaje común como liderazgo, tenacidad o iniciativa, propician el cambio de comportamiento hacia tales conceptos que son asociados con la simple tarea del habla y escucha. Así mismo, una organización que torna su cultura organizacional basada en competencias obtiene un impulso de cambio cultural, es decir, promueve a todos los colaboradores a involucrarse con los objetivos y metas de la organización (Pérez, Pineda, y Arango, 2011).

Por otra parte, un enfoque de gestión por competencias hace énfasis en la misión, visión y valores de la empresa para poder orientar la administración de recursos humanos

hacia una visión a futuro donde la premisa sea la mejora continua, la innovación y la dirección por objetivos. De tal modo que la gestión por competencias es eficaz y eficiente para promover mejora de comportamiento en los colaboradores, también puede actuar como predictor de comportamiento, así lo señala Corral (2007) donde el enfoque por competencias para la selección de personal “es la capacidad de describir los predictores de alto desempeño, y más específicamente, la capacidad de obtener de los candidatos evidencias de estos predictores, a través de las diferentes actividades de selección” (p. 35).

Camejo (2008) considera como ventajas de mayor relevancia la definición de los perfiles a favor de la productividad, el desarrollo de equipos con las competencias necesarias para cada área de trabajo, la identificación de las áreas que requieren mayor concentración, una evaluación de desempeño más precisa, y la posibilidad de que los equipos puedan mejorar y desarrollarse a sí mismos.

Investigaciones como la de Correa (2019) encontraron una fuerte relación entre la implementación de una Gestión por Competencias y un mejoramiento en el Desempeño Laboral, incrementando ventas y la rentabilidad de la empresa a la que se refiere.

Hanco León (2018) demostró que el personal con competencias poco desarrolladas tiene un menor desempeño laboral, mientras que el personal que ha trabajado en mejorar sus competencias y que, por lo tanto, tiene grados de mayor desarrollo en sus competencias, también presentan un mayor desempeño laboral.

III. Diccionario de Competencias

Los diccionarios de competencias son una herramienta útil para las organizaciones que implementan la gestión por competencias al estandarizar las competencias cardinales de una organización, facilitar la identificación de las competencias específicas de cada puesto de trabajo y, de esta manera, poder evaluarlas con precisión (Charria Ortiz, Sarsosa Prowesk y Arenas Ortiz, 2011).

Estas herramientas enlistan las competencias requeridas por cada puesto de trabajo, las definen y se describen los comportamientos esperados en el puesto de trabajo (Calderón Hernández y Naranjo Valencia, 2004). Se trata de documentos internos, elaborados específicamente por caso, para cada organización, con las competencias transversales, bases y técnicas de cada puesto de trabajo.

Monjarás (2019) sintetiza en cuatro pasos la elaboración de un Diccionario de competencias:

1. **Análisis de la situación actual.** Se estudia la misión y la visión de la organización, así como las definiciones existentes de cada puesto de trabajo.
2. **Definición de las competencias.** Se establecen las competencias pertinentes a cada puesto de trabajo de acuerdo a las necesidades organizativas, sus objetivos y las acciones que se ejecutan en la práctica diaria de cada puesto de trabajo.
3. **Identificar el alcance de la competencia.** Se categorizan las competencias de acuerdo a su tipo.
4. **Elaboración del Diccionario de Competencias.** Se consolidan las competencias, sus definiciones y categorías. Se somete a aprobación antes de comenzar a ejecutarse.

Al respecto de la definición del alcance de las competencias, Alles (2016) categoriza las competencias en niveles de desarrollo, asignando una definición general a la competencia y

asignando comportamientos a cada nivel. De esta manera, el grado A, de mayor desarrollo de la competencia, contará con una serie de comportamientos compleja y extensa; el grado B no alcanzará la misma complejidad, por lo que será un nivel inferior en el desarrollo de la competencia; el grado C lo será aún menos, mientras que el grado D será lo mínimo indispensable para el puesto de trabajo. Finalmente, el último nivel contempla la ausencia de la competencia y los comportamientos que identificarán tal nivel.

Trabajos empíricos como el de Rodríguez Rosa y Alcántara Paulino (2016) reportan resultados favorables al seguir un procedimiento como el antes descrito, mostrando la efectividad en esta metodología para elaborar un Diccionario de Competencias.

IV. Detección de Necesidades de Capacitación

Es preciso definir primero lo que es una necesidad. Una necesidad es una carencia que se origina en un sujeto, organización o mecanismo, es decir, es la ausencia de algo. La capacitación por su parte es el desarrollo de habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes de un trabajador con el propósito de entrenarlo para desempeñar de manera eficaz, eficiente y productiva las tareas propias del puesto de trabajo. Por lo tanto, las necesidades de capacitación pueden definirse como la identificación de las carencias en conocimientos, habilidades y aptitudes de un trabajador en su puesto de trabajo (Bravo, 2013).

Mendoza (1990, p. 36, citado en Bravo, 2013) explica la importancia de la detección de necesidades de capacitación pues:

- Proporciona información precisa sobre los temas, cursos y eventos que la organización necesita para elevar sus procesos
- Elimina la ambigüedad de la capacitación
- Satisface problemas altamente necesarios o urgentes donde la solución más viable es mediante la capacitación
- Asegura el cumplimiento de los objetivos de la empresa y propicio sentido de pertenencia con la organización
- Genera datos que sirven para analizar meses después si la capacitación fue efectiva o no

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) constituye un medio imprescindible para la consolidación de los recursos humanos y de la organización, ya que proporciona información acerca de las áreas de oportunidad y la selección de recursos para mejorarlas. En palabras de Juárez (2004) es un procedimiento que parte de los recursos humanos, materiales y económicos de la organización para conocer, diagnosticar y evaluar las deficiencias de desempeño, tareas, cultura organizacional, procesos, descripción de puestos, puntualizando “lo que se hace” y lo que “debe hacerse”. Es importante realizar DNC de forma

periódica en las organizaciones ya que permite conocer las carencias en conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores de la organización.

Castillo-Contreras (2012) define el DNC como un proceso sistemático para encontrar deficiencias en la organización, estructurar planes y programas de capacitación que ayuden a disolver las brechas en el desempeño de los colaboradores. Tales deficiencias pueden dividirse en dos variantes; necesidades manifiestas y necesidades encubiertas. Las primeras incluyen cambios en políticas, rotación de personal o implementación de nueva tecnología. Por su parte las necesidades encubiertas son identificadas como ventas bajas, incumplimiento de metas, quejas y errores recurrentes o baja productividad.

Siguiendo la clasificación de detección de necesidades de capacitación, Blake (2001) aportó seis tipos de necesidades de capacitación:

Necesidades de capacitación por discrepancia. Son las necesidades más identificables pues la carencia de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas es insatisfactoria.

Necesidades de capacitación por cambio. Son las que surgirán como consecuencia de cambios significativos en la organización.

Necesidades de capacitación por incorporación. Son consecuencia del aumento de responsabilidades cuando se agregan procesos, productos o servicios.

Necesidades ocupacionales. Son aquellas que afligen un puesto de trabajo en específico cuando toda la organización está en el promedio o por encima del promedio de desempeño.

Necesidades individuales. Son las que surgen de la necesidad específica de un individuo.

Necesidades departamentales. Afectan un área completa de la organización, gerencias, recursos humanos, equipo de ventas, etc.

Por otro lado, Boydell (1971) dividió las necesidades en organizacionales, ocupacionales e individuales.

Necesidades organizacionales. Se presentan como debilidades generales en gran parte de la empresa cuando ocurren cambios abruptos de plantilla de personal, se introducen nuevos procedimientos o modificación en las políticas de la empresa.

Necesidades ocupacionales. Son las que se encuentran como deficiencias en un puesto específico de trabajo, contador, gerente de sucursal, auxiliar administrativo, etc.

Necesidades individuales. Son necesidades específicas de un colaborador.

Así mismo Mendoza (1990, p. 36, citado en Bravo, 2013) añade una cuarta categoría de necesidades:

Necesidades departamentales. Son las que afectan a un área importante de la empresa como la gerencia o la dirección. Siguiendo al mismo autor, agrupa las necesidades como **macronecesidades**, las cuales son aplicables a un alto número de miembros de la organización o a la población completa de la empresa. Las **micronecesidades** son aplicables para un grupo pequeño de la organización o incluso para un individuo en particular.

Cotes (2016) resume en cinco puntos los objetivos generales de un DNC:

- Conocer las actividades específicas de cada puesto, y en torno a ellas reconocer las competencias requeridas y las áreas de oportunidad que existen e impactan en la calidad del desempeño.
- Involucrar niveles directivos y de gerencia para afianzar el compromiso de las acciones que se tomarán a partir del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Colaborar de manera significativa con el desarrollo de la organización hacia una dirección proactiva que propicie una perspectiva con enfoque hacia el futuro.
- Permear dentro de toda la organización la gestión de la capacitación para lograr un elevado número de colaboradores que generen sentido de pertenencia con la empresa y así, mejorar su motivación por perfeccionar sus competencias y compromiso con las metas de la organización. Asumirán con mayor responsabilidad y juicio las capacitaciones recibidas.

- Justificar el costo de la capacitación con el proceso y los resultados obtenidos de la misma.

Los pasos para realizar un DNC según Castillo-Contreras (2012) son:

1. Determinar los resultados esperados de la intervención. Establecer los objetivos en función de la realidad organizacional, es decir, el desempeño previo a la implementación del plan de capacitación de los colaboradores.
2. Identificar competencias. Crear un tabulador de competencias requeridas para el puesto de trabajo con la finalidad de evaluar dichas competencias en los colaboradores pre y post intervención.
3. Diseño de plan de capacitación. Se define el tiempo de entrenamiento y los aprendizajes requeridos. Desarrollo del contenido de aprendizaje y cómo se imparte el contenido del aprendizaje. Se definen las estrategias de productividad que se emplearán para atender el programa de capacitación. Medición de gastos en concepto de viajes y desplazamientos.
4. Evaluación del plan y programas de capacitación. Evaluación de la efectividad del entrenamiento y verificación de que los temas hayan sido satisfactoriamente aprendidos. Además, se identifica al personal que requiera reentrenamiento. Como mención de una escala útil para cuestionarios y evaluaciones para DNC, se puede citar a la escala de tipo Likert, pues ha probado su utilidad al recabar datos cualitativos y es usado ampliamente en psicología (Serrano Angulo, Cebrián Robles, y Serrano Puerto, 2015).

Metodología

Descripción del escenario de práctica

Empresa de sector económico secundario y terciario. Se dedica a la producción y distribución de cerveza artesanal a diferentes puntos de venta dentro y fuera del estado de Sonora. Forma parte del sector terciario ya que cuenta con cuatro sucursales que promueven la venta local del producto añadiendo un menú variado de comida México-americana para completar un modelo de negocio de tipo *Tap-Room* de nueva generación en una modalidad de franquicia. Cuenta con cinco años de operación en producción, distribución y venta de cerveza artesanal. La popularización de la marca produjo un crecimiento atípico que provocó su continuidad sin procesos de capacitación que respalden y guíen a los colaboradores en cada una de las contrataciones de las recientes y próximas aperturas de sucursales.

La empresa tiene como objetivo general, incrementar en la población local el consumo de cerveza artesanal mediante la capacitación de los meseros de los diferentes *tap-rooms*. Uno de sus objetivos a corto plazo es encontrar las áreas de estandarización de los procesos de servicio, así como diseñar un plan de capacitación que ayude a los colaboradores a conocer los procesos de elaboración de cerveza, los diferentes estilos de cerveza y las características particulares de cada estilo para crear un sentido de pertenencia con la marca que impacte tanto en el incremento de ventas como en la motivación y satisfacción de trabajo.

Se evaluarán cuatro sucursales, denominadas *Tap Room* de nueva generación (con meseros), ubicadas en puntos estratégicos a los que va dirigido el producto.

Instrumentos

Con base en la propuesta de González-Martínez (2000) se realizó un análisis de la situación actual de la organización con respecto a las descripciones de puesto existentes para entender las tareas que son requeridas en cada puesto de trabajo en lo ideal y, así, elaborar una propuesta de gestión por competencias en el puesto de trabajo evaluado. Se entrevistó a Gerentes para definir qué se espera de los meseros y su desempeño; a su vez, se entrevistó a

meseros con mayor experiencia. Dichas entrevistas serán semiestructuradas de elaboración propia.

Se desarrolló un Diccionario de Competencias con Grados de Desarrollo para el puesto de trabajo de Mesero, el cual fue utilizado posteriormente como instrumento para la Detección de Necesidades de Capacitación. Los criterios para determinar los grados de desarrollo contemplaron los trabajos de Monjarás (2019) y Alles (2016) como guías, considerando el nivel de complejidad y eficacia de los comportamientos observables lo que definirá grados como “Excelente”, “Bueno”, “Suficiente” y “Ausente”.

Con base en el Diccionario de Competencias se realizó una Observación Directa a una muestra representativa para detectar las competencias que requieran mayor atención en la empresa (Gallego, 2000). Se utilizó un Formato de Observación en donde se registró de manera individual y anónima a los sujetos evaluados, donde se incluyeron las competencias definidas previamente en el Diccionario, el Grado de Desarrollo observable en el sujeto y un campo para observaciones generales al respecto del desempeño laboral. Fue necesario un formato por sujeto evaluado. Dicho formato se presenta en el Apéndice 1 de este documento.

Para profundizar en la Detección de Necesidades de Capacitación se aplicó un cuestionario de elaboración propia (ver Apéndice 2) a toda la plantilla de meseros con un total de doce preguntas basadas en competencias específicas. Dicho cuestionario está basado en una escala Likert donde se solicitó a los meseros que respondieran la frecuencia en la que presentan comportamientos relacionados a las competencias definidas en el puesto de trabajo para, así, detectarse las competencias que requieran mayor atención en su adquisición o refuerzo de acuerdo a su propia percepción.

La escala está representada por números del uno al cinco, siendo uno el grado de total desacuerdo y cinco totalmente de acuerdo en un formato de cuestionario tradicional que se entregó de forma física a los meseros. Tal cuestionario cuidó el anonimato de quien lo

responda, de forma que no se solicitó el nombre del colaborador, únicamente la fecha, área de trabajo y antigüedad en el puesto.

Procedimiento de práctica

Se analizó la Descripción de Puesto de “Mesero” para extraer las competencias necesarias para realizar exitosamente la labor con base en las necesidades organizativas.

Se entrevistó a gerentes de los meseros para definir lo esperado de este puesto de trabajo. También se realizó una entrevista a los dos meseros con el mejor desempeño de cada sucursal con el objetivo de identificar los elementos que vuelven de su desempeño un desempeño exitoso. Con base en la información de las entrevistas y en conjunto con el análisis de Descripción de Puesto, se definieron las competencias requeridas por el puesto y sus Grados de Desarrollo, conformando un esbozo de Diccionario de Competencias.

Se condensó toda la información recopilada y se definió la versión final del Diccionario de Competencias.

Una vez definido lo anterior, se elaboró un Formato de Observación de Escala Conductual para llevar a cabo una Observación Directa a una muestra representativa de la plantilla de meseros. La observación tuvo una duración total de 16 horas divididas en cuatro horas por sucursal durante dos semanas.

A partir del establecimiento del Diccionario de Competencias para este puesto de trabajo fue posible realizar una Detección de Necesidades de Capacitación basada en Competencias. Para ello, y además de la observación ya realizada, se aplicó un Cuestionario de escala tipo Likert a toda la plantilla de meseros sobre su percepción en la ejecución de las competencias y opinión sobre los temas de capacitación y, así, brindar a la organización una Detección de Necesidades de Capacitación.

Cuestiones éticas

Se conservará el anonimato de todos los participantes, siendo únicamente quienes realizan la práctica de servicio quienes tendrán acceso a la información recopilada a partir de la

observación directa de los mejores desempeños y los resultados individuales de los cuestionarios. Se solicitará un consentimiento informado a quienes serán observados y evaluados (Apéndice 3).

La DNC que se presentará a la organización contará únicamente con resultados generales al respecto de las competencias que requieren mayor atención sin mencionar los nombres de aquellos trabajadores que presenten las mayores dificultades. Así mismo se cuidarán las relaciones sociales que se mantengan durante la práctica, ya que pueden existir variables extrañas que pueden involucrar los participantes con el investigador (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014).

La comunicación con los directivos y la gerencia de cada sucursal debe ser amplia, clara y por escrito respecto a los procesos de investigación y práctica que se llevarán a cabo en la organización para obtener el acceso a la información sin agraviar el clima laboral ni crear ambigüedad de los procesos investigativos.

Resultados

Se analizó la descripción de puestos, documento provisto por la organización. Del análisis del puesto "Mesero" se extrajeron 13 Competencias Específicas para este puesto de trabajo, las cuales son Orientación al cliente, responsabilidad, integridad, profundidad en el conocimiento de los productos, capacidad para aprender, productividad, tolerancia a la presión, preocupación por el orden y la claridad, impacto e influencia, adaptabilidad, trabajo en equipo, iniciativa y autonomía; y comunicación eficaz. Con ello, se redactó el primer borrador para la definición de dichas competencias.

Posteriormente, a partir del análisis de las entrevistas a gerentes de meseros y meseros de alto desempeño se identificaron ciertas precisiones que auxiliaron al proceso de descripción de los comportamientos que constituyeron los Grados de Desarrollo. Se establecieron 4 Grados de Desarrollo, los cuales se enlistan a continuación:

- Grado A: Corresponde a una Competencia con un desarrollo excelente, donde el trabajador tiene dominio pleno de la misma en todo momento.
- Grado B: Es un desarrollo bueno, pero sin aún alcanzar su máxima expresión. Hay elementos que podrían mejorar, aunque haga más allá de lo meramente esencial.
- Grado C: Se refiere al desarrollo mínimo que el trabajador debe tener para poder desempeñarse suficientemente bien en el puesto de trabajo.
- No Desarrollado: Indica que el trabajador no presenta la competencia o lo hace de una manera deficiente, insuficiente con respecto a lo requerido por el puesto de trabajo.

Constituido el Diccionario de Competencias, se llevó a cabo el proceso de observación, integrando un Formato de Observación que contempla las competencias antes seleccionadas. De esta manera fue posible realizar una observación minuciosa sobre los participantes. Al llevarse a cabo esta observación, se concluyó que todas las competencias incluidas eran apropiadas, por lo que no se realizó una depuración adicional del Diccionario. En Apéndice 4 se

presenta la propuesta final del Diccionario de Competencias, donde se enlistan las 13 competencias fundamentales para el puesto de trabajo de Mesero, una descripción para cada competencia y cuatro grados de desarrollo por competencia, los cuales son descritos con base en los comportamientos que permiten identificar cada grado de desarrollo.

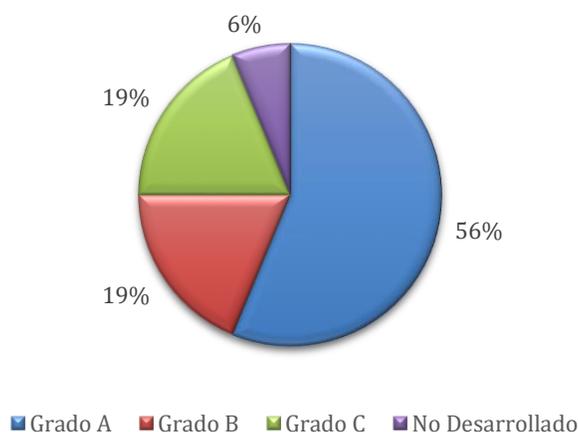
La muestra representativa que fue observada se constituyó de 16 participantes que constituyen el 100% de la muestra. Aunque inicialmente se había definido como objetivo observar a 4 participantes por sucursal, algunas sucursales tuvieron bajas importantes en su personal. Para mantener una muestra de 16 participantes se observaron más participantes de las sucursales con plantilla más numerosa, de la sucursal A se observó el 31.25% de la muestra, sucursal B el 12.5%, sucursal C 31.25% y finalmente de la sucursal D, el 25% de la muestra. Los resultados de la observación se presentan de manera gráfica en las siguientes páginas.

Adaptabilidad

En la Figura 1 se observa que 56% de los meseros presentan un Grado A de alta adaptabilidad, mientras que el 19% se encontró en el Grado B, al igual que el 19% de Grado C. Finalmente, solo el 6% no tiene desarrollada esta competencia.

Figura 1

Adaptabilidad



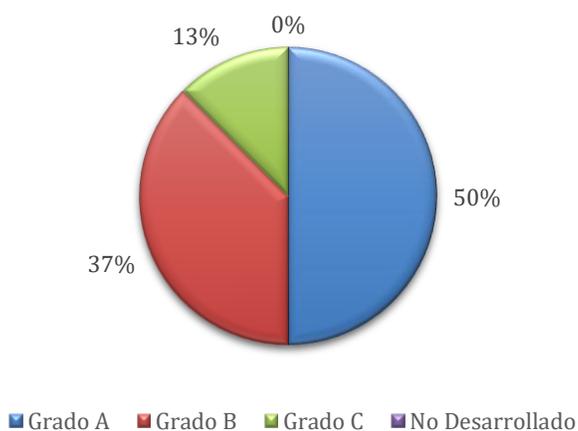
Orientación al Cliente

En la Figura 2 se observa que 50% de los meseros cumplen con un Grado A de alta orientación al cliente, 37% de los meseros obtuvo Grado B de desarrollo y 13% Grado C de desarrollo.

Ningún participante obtuvo el grado de No desarrollado.

Figura 2

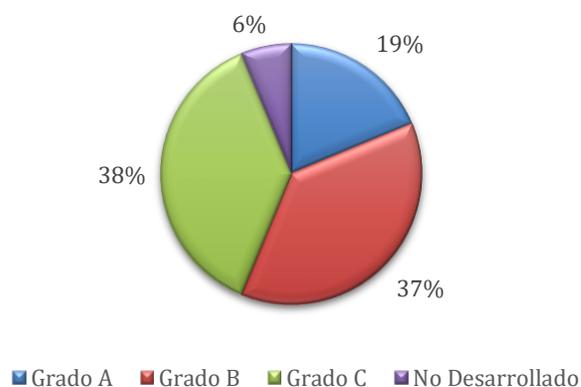
Orientación al Cliente



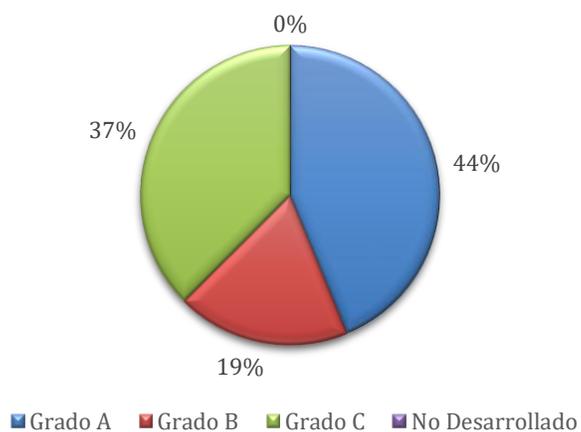
Tolerancia a la Presión

En la Figura 3 se observa la distribución de los meseros en los distintos grados de desarrollo.

Un 19% presentan el Grado A referente a excelente tolerancia ante la presión, 37% de Grado B de tolerancia buena, 38% de Grado C con tolerancia suficiente y tan solo el 1% no tiene desarrollada esta competencia.

Figura 3*Tolerancia a la Presión***Productividad**

En la Figura 4 se observa cómo el 44% de los meseros tienen un Grado A de desarrollo, siendo altamente productivos, 19% de los meseros tienen un Grado de desarrollo de nivel B, mientras que 37% de la muestra tiene un Grado C de desarrollo. Ningún participante obtuvo No Desarrollado.

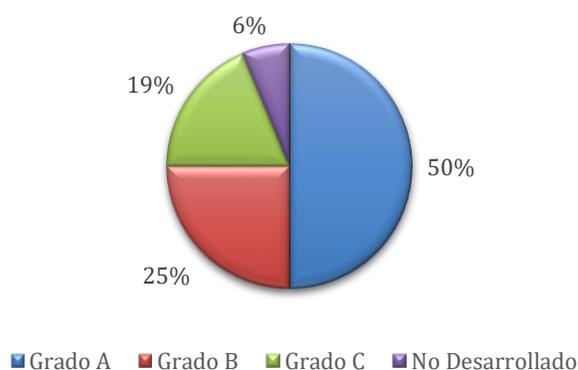
Figura 4*Productividad*

Trabajo en Equipo

En la Figura 5 se observa que la mitad de la muestra, el 50% de los meseros tiene un grado de desarrollo A, siendo excelentes trabajando en equipo. Por otra parte, un 25% de la muestra tiene un grado de desarrollo B, un 19% tiene un grado de desarrollo C apenas suficiente y, finalmente, sólo el 6% no tiene desarrollada esta competencia.

Figura 5

Trabajo en Equipo

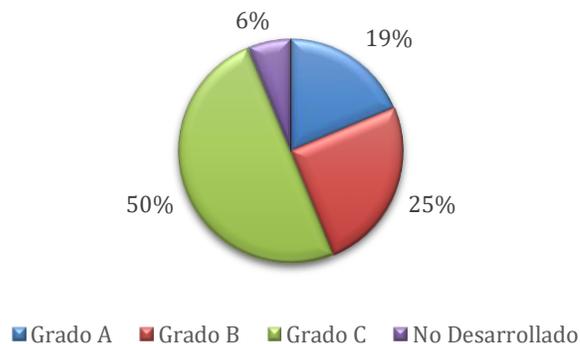


Iniciativa y Autonomía

La Figura 6 muestra que el 19% de los meseros tienen un Grado A con excelente con iniciativa, 25% de Grado B con una buena autonomía e iniciativa, la mitad de los participantes tiene un de Grado C y únicamente el 6% no tiene desarrollada la competencia.

Figura 6

Iniciativa y Autonomía

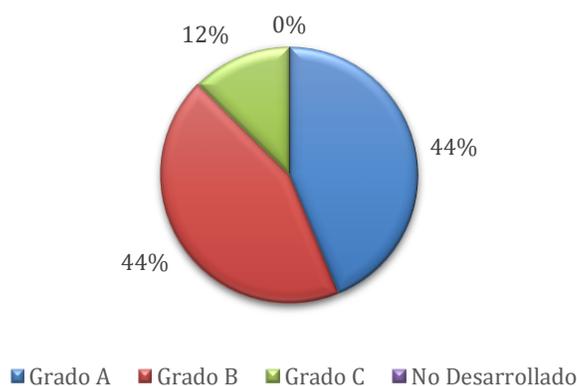


Comunicación Eficaz

En la Figura 7 se observa al 44% de la muestra obteniendo un Grado A de comunicación eficaz, otro 44% con Grado B de desarrollo y 12% de Grado C. Ningún participante de la muestra obtuvo No Desarrollado.

Figura 7

Comunicación Eficaz

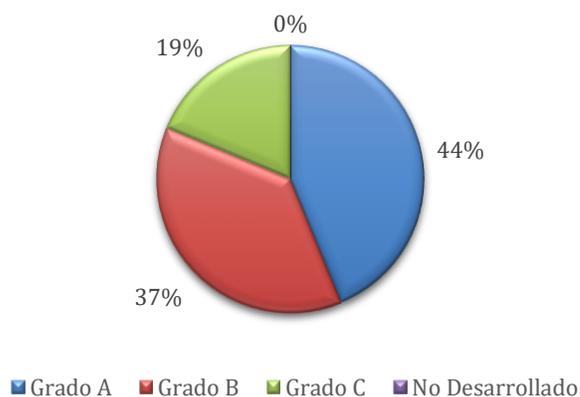


Preocupación por el Orden y la Claridad

En la Figura 8 se indica que el 44% de los participantes tiene un Grado A en Preocupación por el orden y la claridad, 37% tiene un Grado B y 19% mostraron un Grado C en esta competencia. Ningún participante no tiene desarrollada esta competencia.

Figura 8

Preocupación por el Orden y la Claridad

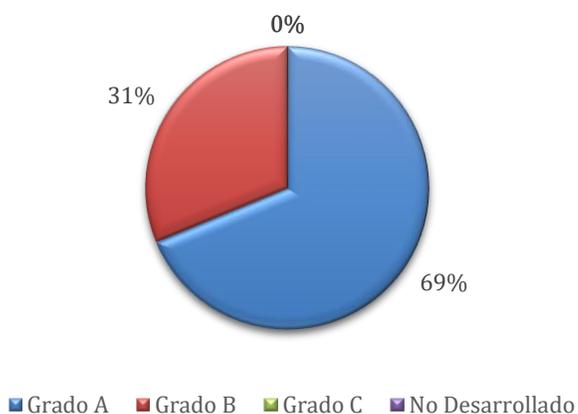


Capacidad de Aprendizaje

En la Figura 9 se observa una mayoría de participantes, un 69%, con Grado A. El 31% de los participantes se colocaron en el Grado B. Ningún participante en Grado C o No Desarrollada.

Figura 9

Capacidad de Aprendizaje

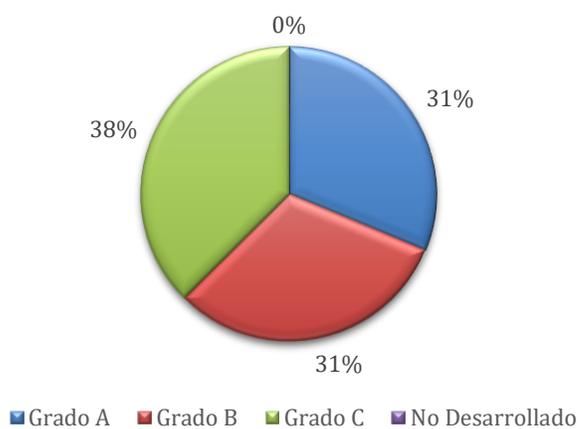


Profundidad de Conocimientos

En la Figura 10 se observa una distribución del 31% participantes en Grado A, al igual que el Grado B con otro 31%, mientras que el Grado C cuenta con 38% de la muestra. Ningún participante con Competencia No Desarrollada.

Figura 10

Profundidad de Conocimientos

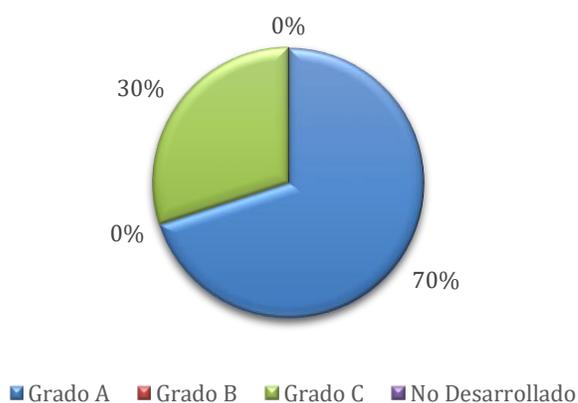


Integridad

En la Figura 11 se observa casi la totalidad de los participantes con un Grado A, siendo 70% de ellos con este grado de desarrollo. El único otro grado en el que se hallaron participantes fue el Grado C, con 30% de la muestra.

Figura 11

Integridad

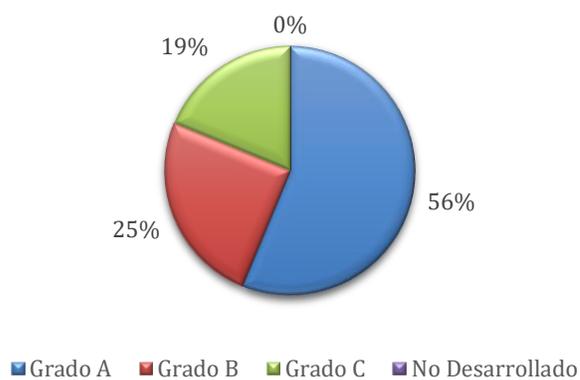


Responsabilidad

En la Figura 12 se observa una amplia mayoría de sujetos con Grado A, siendo el 56% de ellos. Por otra parte, un 25% obtuvo un Grado B y, finalmente, 19% obtuvo un Grado C. Ningún participante con Competencia No Desarrollada.

Figura 12

Responsabilidad

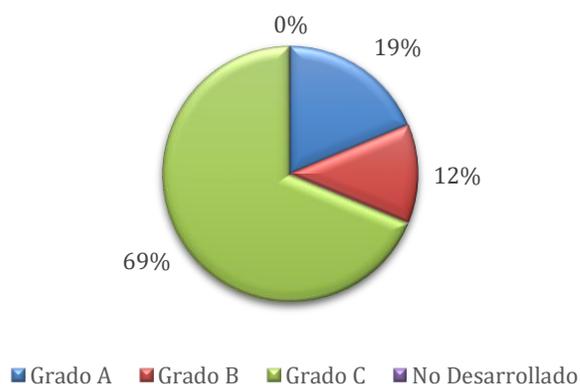


Impacto e Influencia

En la Figura 13 se representa 19% de los participantes que obtuvieron un Grado A, mientras que 12% de los participantes obtuvieron un Grado B y una amplia mayoría obtuvo un Grado C, siendo el 69% del total. Ningún participante con competencia No Desarrollada.

Figura 13

Impacto e Influencia



Se aplicó un cuestionario basado en las competencias encontradas durante la observación, donde el objetivo principal era contrastar la opinión de los participantes con la observación para basar en los resultados la detección de necesidades de capacitación. En la Figura 14 se representan los resultados del cuestionario.

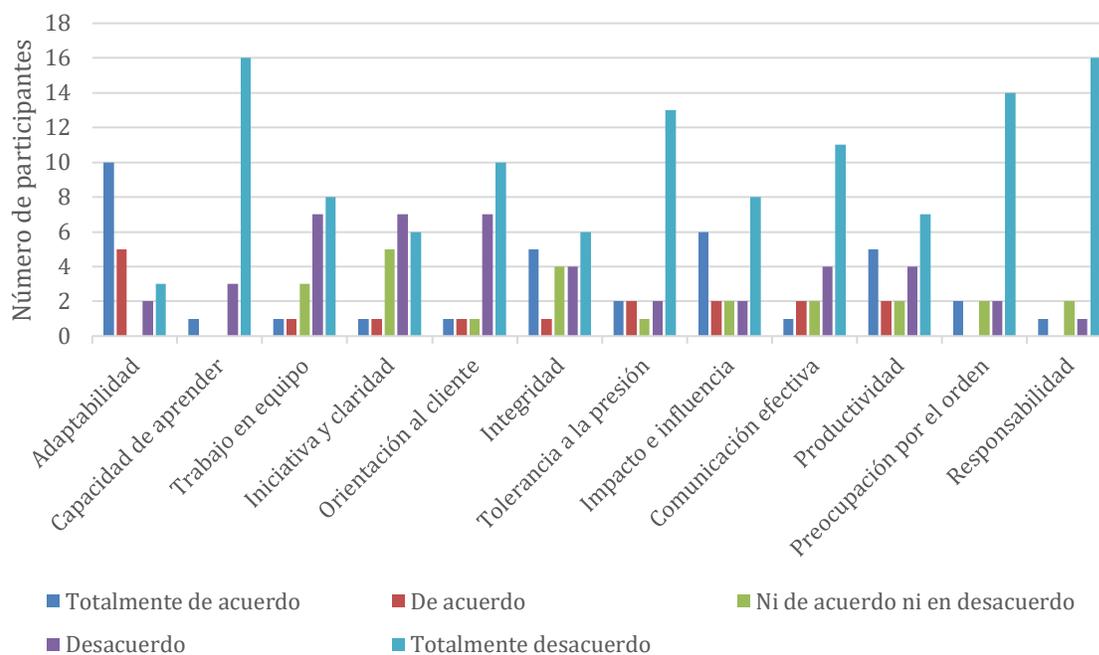
Se encontró que el 50% de los participantes poseen la capacidad para adaptarse al cambio, el 80% afirma que ha tenido que aprender algo nuevo en la empresa, el trabajo en equipo por su parte, cuyos valores presentan una tendencia marcada hacia la falta de trabajo en equipo con un 40% de opinión negativa hacia esta competencia que contrasta con los datos de la observación.

El 40% de los participantes opina que existe iniciativa para resolver retos del día a día. 50% opina que la empresa está orientada al cliente, 30% afirmaron que la empresa ha dejado sin supervisión gerencial al personal. 65% ha tenido que hacerse cargo de un grupo y superado la presión que esto genera, datos que contrastan con la observación. 40% afirma tener

influencia sobre sus compañeros donde el 55% asegura que mantiene una buena relación con sus compañeros. 35% de los participantes afirma que la empresa ha comunicado la descripción del puesto al colaborador, sin embargo, el 25% comunica lo contrario. 70% opina que no genera ansiedad el trato con los clientes, situación que contrasta con la observación. Y por último, el 80% de los participantes afirma que la responsabilidad es un valor importante dentro de la organización.

Figura 14

Cuestionario de competencias para personal



Discusión

Durante el proceso de composición de los grados de desarrollo de las competencias y, posteriormente, durante observación de la muestra para la DNC, fue evidente la certeza que tiene López (2010) al considerar que una gestión por competencias tiene que mirar con detalle el comportamiento de los trabajadores para determinar si éste cuenta con las competencias requeridas y si en su comportamiento se puede distinguir el grado de desarrollo que el individuo tiene sobre la competencia. El utilizar la observación y el diccionario de competencias como método y herramientas para la DNC guarda relación con lo sostenido por Pereda y Berrocal (2009), en donde el conjunto de comportamientos observables puede ser medido y estudiado para una correcta gestión por competencias.

Coincidimos claramente con Alles (2002), pues la evaluación de la muestra fue sumamente precisa gracias a la identificación de las competencias y la definición de las mismas en el contexto específico del puesto de trabajo. La precisión al detectar aquellas competencias que no se encuentran desarrolladas permite orientar acciones de capacitación futuras a favor de incrementar la productividad, elemento que Camejo (2008) menciona en sus estudios.

Tras la exitosa conformación de un diccionario por competencias a partir de procesos como el propuesto por Monjarás (2019), es posible notar cómo la gestión por competencias y el diccionario forman parte ya de una metodología concisa y eficaz para la gestión por competencias. Los grados de desarrollo propuestos en el diccionario por competencias facilitaron enormemente la DNC. Así, el presente informe de práctica de servicio coincide fuertemente con las aportaciones de Alles (2016), quien propone diccionarios por competencias con comportamientos que auxilien a determinar cuán desarrollada se encuentra cada competencia.

Mediante la coincidencia con Mendoza (1990), podemos reforzar que un DNC correctamente realizado proporciona información muy específica sobre los temas que requieren

mayor atención. Existió una gran relación entre lo esperado para el puesto de trabajo de Mesero, las competencias necesarias para desempeñarse correctamente en el mismo y los objetivos de la organización con respecto al puesto. Realizar la DNC requirió imprescindiblemente la definición previa de las competencias del puesto de trabajo, yendo acorde con Castillo-Contreras (2012).

Con los resultados de la DNC es posible observar deficiencias importantes en algunas competencias que, de haberse implementado una gestión por competencias anteriormente, podría haberse atendido anteriormente o haberse realizado un reclutamiento más preciso. Este hallazgo coincide ampliamente con Lora, Castilla y Góez (2020), quienes resaltan cómo una gestión por competencias puede mejorar el desempeño general al identificar talento humano que cumpla cabalmente con las competencias requeridas para el puesto de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los meseros, el valor de la colaboración de los trabajadores se ve fuertemente resaltada cuando existen pautas claras y precisas sobre cuáles son los elementos necesarios en el puesto de trabajo, es decir, las competencias. Lo anterior coincide con lo discutido por Sánchez, Martínez y Moreno (2017), en donde identificaron que las aportaciones que pueden hacer los mismos trabajadores a los procesos de capacitación son más valiosas porque existe claridad sobre cuáles son las competencias específicas en cada puesto de trabajo.

Existieron situaciones imprevistas que fungieron como limitantes de la práctica. Durante todo el proceso de la práctica de servicio, la empresa estuvo sometida a diversos cambios de índole administrativa, por ejemplo el despido de dos gerentes y con ello el ascenso de dos miembros del personal de meseros para ocupar los cargos de gerencia, aunado a esto su capacitación y adiestramiento en el área, renovación del mobiliario y mantenimiento de la sucursales que representan el doble de trabajo de limpieza para los meseros, así mismo los cambios socio-culturales debido a la situación de emergencia sanitaria mundial causada por el COVID-19 provocaron en el personal una disminución en el desempeño y satisfacción laboral,

que si bien en el cuestionario no lo han expresado de forma abierta, durante la observación e interacción con los participantes fue posible encontrar que el trabajo en equipo es un área de oportunidad que debe trabajarse para potencializar la calidad de servicio de la organización.

Otro elemento que fungió como limitante ocurrió durante las entrevistas a los meseros de alto desempeño. En todas las ocasiones que se intentó tener una entrevista con ellos, se encontraron siempre sumamente ocupados. En cierta manera, su alto grado de desarrollo de sus competencias para el puesto de trabajo provocaban que fueran trabajadores sumamente comprometidos y activos, con poco tiempo disponible para elementos externos al trabajo como una entrevista.

Aunque el contar con el diccionario de competencias facilitó notablemente la observación, el ajetreo normal en este puesto de trabajo brindaba información de una manera fugaz durante la observación. Todo momento era valioso para continuar observando y, en ocasiones, el tomar notas representaba el riesgo de perder valiosas interacciones que duraban apenas algunos segundos.

Conclusiones

En este trabajo se elaboró una propuesta de gestión por competencias para el puesto de Mesero en una PYME mediante la identificación de las competencias requeridas para el puesto, se conformó un Diccionario de Competencias y con él se generó una Detección de Necesidades de Capacitación basada en las competencias halladas durante la observación con el objetivo de facilitar los procesos organizacionales tanto de reclutamiento como de capacitación.

Lo más importante de la elaboración de una propuesta de gestión por competencias fue haber podido comparar la experiencia de otros autores respecto a la implementación de este modelo en diversas empresas y haber encontrado la similitud con los resultados aquí expuestos, donde desde la aplicación de los instrumentos pudieron encontrarse claramente las necesidades de capacitación gracias al ejercicio de observación del personal basado en el diccionario de competencias generado para la presente. Así mismo, se encontró que cuando se incluye al personal en procesos de mejora continua surge una importante colaboración de su parte para proponer ideas, pero, sobre todo, surgió durante la práctica de servicio la motivación de dar nuevos resultados para la organización. Este trabajo abona a los ya comprobados beneficios de la gestión por competencias, beneficios de los cuales se destaca la mejora del desempeño laboral que también se traduce en crecimiento económico y, por lo tanto, en crecimiento social. Sumado a la influencia del crecimiento económico sobre el crecimiento social, también colabora a este último el desarrollo personal que brinda un enfoque por competencias a los individuos que componen las organizaciones. Tener un alto grado de desarrollo en una competencia no hace a las personas expertas en una sola tarea, sino que las hace eficientes también en aquellas tareas que requieran esa competencia.

El diccionario de competencias pudo esclarecer el perfil de puesto del mesero que, de la mano de las entrevistas, generó nuevos puntos focales en el proceso de contratación y

selección del personal por parte de la administración ya que, al ser una empresa joven y con un crecimiento atípico, nunca hubo un tamiz de evaluación de las competencias requeridas para desarrollar el puesto al que éste trabajo se enfocó.

Principalmente lo que más ayudó a generar este diccionario de competencias fue la comunicación y participación que se tuvo con los gerentes y el equipo de servicio de cada sucursal que, interesados en la mejora de sus procesos se mostraron siempre accesibles a los ejercicios requeridos para la práctica.

El reto más grande que tuvo que enfrentarse durante el proceso de la práctica fue comenzar la misma en un momento donde la empresa empezó a evidenciar su falta de procesos organizacionales con una importante rotación de personal que afectó incluso al área gerencial. No obstante, durante la aplicación de los instrumentos el personal del área administrativa se acercó a los investigadores para pedir asesoramiento, el cual, por cuestiones éticas, no fue concedido para evitar sesgar el proceso de obtención de resultados de la muestra. Sin embargo, dejó como reflexión la importancia del quehacer del psicólogo organizacional como consultor externo que permite tener una visión imparcial de la empresa para dar solución a la gestión del talento humano, ejercicio que no sólo aumenta la competitividad empresarial, sino también la productividad, la calidad de trabajo pero sobre todo la calidad de vida de los colaboradores que cada vez más buscan una empresa que se interese en el cuidado de los procesos de capacitación y reclutamiento de personal, ya que éstos son los pilares que definen la calidad de la dinámica de trabajo.

Respecto a las consideraciones éticas, existió la posibilidad de convivir ampliamente con los participantes y escuchar sus opiniones respecto a la falta de capacitación y claridad de los procesos organizacionales, es decir, lectura de descripción de puestos, claridad con situaciones de nómina, falta de uniformes, entre otras necesidades manifestadas durante el proceso de análisis y aplicación de la práctica que ciertamente afectaron el proceso de implementación de los instrumentos puesto que varios de los participantes ante dichas

inconformidades decidieron desertar, quedando así un número reducido de participantes que modificó las estrategias establecidas para observar y evaluar durante el proceso de aplicación de la práctica. Ante tales acontecimientos, no fue posible generar una detección de necesidades de capacitación profunda dado que la organización se encuentra en proceso de reestructuración y los investigadores se vieron limitados en su participación e involucramiento con el personal para evitar falsas atribuciones respecto a las bajas del personal.

El ignorar la importancia de identificar y desarrollar las competencias del personal socava la finalidad de la empresa que, en el presente, está enfocada en la avidéz de ganancias económicas a costa de lo que sea. Lo anterior ofusca la importancia de ofrecer una empresa dirigida al capital humano y no al capital económico. La rentabilidad y competitividad empresariales deben enfocar sus miras al desarrollo de competencias específicas que ayuden a los colaboradores a brindar sus servicios de forma eficaz y eficiente mediante las herramientas brindadas por sus empleadores para sí, llevar la organización al futuro que la psicología organizacional está forjando mediante estudios como el presente informe de práctica.

Se ha propuesto a la empresa la colocación del diccionario de competencias aquí presentado como una herramienta para auxiliar a los procesos de reclutamiento y selección en futuras contrataciones que evitará en un primer acercamiento con los nuevos miembros la necesidad de desarrollar competencias cruciales como tolerancia a la presión, trabajo en equipo, iniciativa u orientación al cliente, para concentrarse en los conocimientos particulares que deben adquirir todos los colaboradores e, incluso, el diccionario de competencias puede ser utilizado también para la contratación de personal que ya cuente con dichos conocimientos e identificar las competencias que han de trabajarse con dicho miembro para completar así el perfil de mesero que la empresa requiere para su funcionamiento eficaz y eficiente. Es importante considerar la sistematización de los procesos de evaluación de competencias mediante la aplicación del método científico, es decir, una primera observación de las trece

competencias en el individuo, posteriormente, generar un plan de desarrollo de las competencias Grado C y aplicarlo mediante un programa de capacitación por competencias, finalmente debe realizarse una observación post capacitación para comprobar que la competencia ha escalado un grado de desarrollo o se ha mantenido y con ello generar un análisis del proceso y resultados del individuo. Una vez obtenidos los resultados de la plantilla, realizar un análisis de grupo para sintetizar procesos de capacitación.

La Psicología tiene especial relevancia aquí por su enfoque hacia el bienestar de las personas y su salud mental, hacia su desarrollo y el desarrollo de la organización como colectivo que cuide la salud mental de sus integrantes. Aunque otras disciplinas podrían implementar una gestión por competencias, la psicología aporta mayor detalle al respecto del componente comportamental en la evaluación de las competencias, es decir, al prestar especial atención a la conducta para realizar un análisis de la misma, esto sin dejar de procurar el bienestar de los trabajadores al componer una gestión por competencias.

Como parte de las consideraciones para trabajos futuros, dedicar más tiempo a los procesos de observación del personal una vez contando con el diccionario de competencias pudo haber resultado beneficioso, pues el ritmo de trabajo de este tipo de empresas es muy elevado, dificultando la observación entre el ajetreo de un día ocupado. A su vez, un registro de notas de voz podría ser mucho más útil en el registro de observación que uno escrito, esto por las mismas condiciones de trabajo en la organización, permitiendo registrarse mayor detalle sin perder de vista a la muestra observada. La extensión del Diccionario de Competencias al resto de los puestos de trabajo será vital para una correcta Gestión por Competencias. Finalmente, considérese importante el establecer expectativas claras con la dirección y la gerencia, esto ante la posibilidad de que se malinterprete cuáles serán los resultados de la práctica de una propuesta de gestión: aunque ciertamente la gestión por competencias ya aplicada puede traer beneficios, estos beneficios sólo se verán reflejados hasta que la organización aplique la nueva gestión, mas no durante la creación de la propuesta de gestión. En nuestro caso, los directivos

de la organización entendieron que la práctica que se realizó arrojaría resultados positivos inmediatamente al concluir la práctica. Aunque se enfatizó el hecho de que se trataba de una propuesta, la gerencia prestó mayor atención a los beneficios que trae la Gestión por Competencias y consideró que aquellos beneficios que nosotros enlistamos serían los mismos que ellos podrían esperar al concluir la práctica. Se recomienda una más clara comunicación con la organización en prácticas que se limiten a la proposición de una posible solución, antes que a una aplicación sistemática de procedimientos para obtener una solución.

Referencias

- Aguilera Mancilla, G., Nahuat Arreguin, J. J., y Badillo Morales, O. D. (2020). Gestión por competencias mediante el reclutamiento y selección del personal, para empresas familiares en la región centro del estado de Coahuila. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 12, 350–369.
<https://riico.net/index.php/riico/article/view/1594>
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía* (pp. 18, 125). Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (p. 201). Argentina: Editorial Granica.
- Amarante, N. S. (2018). *Manual. Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo*. España: Editorial CEP S.L.
- Aybar, C. (2015). *Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú* [Tesis de maestría, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4619/Aybar_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banco de México (2018). *Crecimiento económico y productividad*.
<https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-trimestrales/recuadros/%7B81E83E11-CFE1-C761-B850-8949FC923C55%7D.pdf>
- Blake, O.J. (2001). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. España, Grafiespa.
- Bravo, L. C. (2013). El diagnóstico de necesidades de capacitación en la Universidad Nacional Autónoma de México (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología. UNAM, México.

- Calderón Hernández, G. y Naranjo Valencia, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 14(23), 79-97.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512004000100007
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, (8), 97-115.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3122421>
- Castillo Contreras, R.C. (2012). Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones. Red Tercer Milenio. Recuperado de: <https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Desarrollo-del-Capital-Humano-en-las-Organizaciones.pdf>
- Castillo, R. y Valencia, R. (2019). *Propuesta de un manual de funciones por competencias para la empresa, restaurante y heladería Guacamayas* [Tesis de Licenciatura, Facultad de Ingeniería de la Universidad de Cooperativa de Colombia]
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12994/2/2019_manual_restaurante_heladeria.pdf
- Charria Ortiz, V., Sarsosa Prowesk, K. y Arenas Ortiz, F. (2011). Construcción y validación de contenido de un diccionario de las competencias genéricas del psicólogo: académicas, profesionales y laborales. *Interdisciplinaria*, 28(2), 299-322.
<http://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v28n2/v28n2a09.pdf>
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y selección por competencias*. Caracas: EOI Business School - UCAB.
- Correa, S. (2019). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.76>
- Cotes, J. (2016). *Diseño de un instrumento de detección de necesidades de capacitación para banco Santander de Chile* [Tesis de maestría]. Universidad de Chile. Posgrado Economy Negocios.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150094/Cotes%20Calder%C3%B3n%20Jorge.pdf?sequence=1>

Cruz Lascano, M., Martínez Mesías, J. y Naranjo Santamaría, J. (2016). Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato-Ecuador. *ENIAC Pesquisa, Guarulhos* 5(2) p. 116.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5767780>

Delgado, M., y Domingo, J. (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Venezuela.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª. Ed). México: Editorial Pearson Educación.

Embid, O., Fernández-Velilla, B. y Rueda, I. (2011). *Gestión por competencias en la administración de la comunidad autónoma de Aragón*. Gobierno de Aragón.

Departamento de Presidencia. <https://www.dialnet->

[GestionPorCompetenciasEnLaAdministracionDeLaComuni-454671.pdf](https://www.dialnet-GestionPorCompetenciasEnLaAdministracionDeLaComuni-454671.pdf)

Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(11), 63-71.

<https://www.redalyc.org/pdf/215/21511906.pdf>

Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación*, 21(10), 83-106.

<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/23823/298-937-1-PB.pdf>

González Martínez, M. (2000). De la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. *Ciencia y Sociedad*, 25(1), 35-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87011348002>

Hanco León, P. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de Es Salud Cusco* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33855/hanco_lp.pdf

Huipe, B. (2020, agosto). Cerveza Artesanal en Hermosillo. *Foodie*.

<https://revistafoodie.com/cerveza-artesanal-en-hermosillo/>

Juárez, C. V. (2004). *El proceso de detección de necesidades de capacitación en el sistema nacional para el desarrollo integral de la familia DIF* [Tesis de licenciatura]. Universidad Pedagógica Nacional. Unidad Ajusco. <http://200.23.113.51/pdf/20999.pdf>

López, E. y Chaparro, M. (2006). Competencias laborales del trabajador vistas desde el mercado laboral (parte A). *Tabula Rasa*, (5),261-275.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600514>

López, P. N. (2010). *Talento humano. Sistema de gestión por competencias*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas.

http://ojs3.revistaliberabit.com/publicaciones/revistas/RLE_03_1_terapia-conitivo-conductual-antecedentes-tecnicas.pdf

López Gumucio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.

Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Mares Narváez, D. J., y Mendoza Gómez, J. (2015). *Causas de rotación de personal en una Empresa de comida rápida en la Región Norte de México*.

<http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/3284-3305%20-%20Causas%20De%20Rotacion%20De%20Personal%20En%20Una%20Empresa%20De%20Comida%20Rapida%20En%20La%20Region%20Norte%20De%20Mexico.pdf>

Massó, M., y Lozares, C. (2012). Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: el caso de los mandos intermedios de una factoría de carrocería y montaje de automóviles. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 30(1).

https://doi.org/10.5209/rev_crla.2012.v30.n1.39121

- Matadamas, L., Morgan, J. y Diaz, E. (2016). Gestión por procesos como factor de competitividad de PyMEs del sector industrial en el estado de Querétaro. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 9(1), 816–832.
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/45>
- Mendoza, N. A. (2000). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. México: Editorial Trillas.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence” [Evaluando competencia en lugar de “inteligencia”]. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
<https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Monjarás, L. (2019). *Elaboración de un diccionario de competencias laborales específicas para mejorar la efectividad en los procesos de selección de personal de la unidad administrativa y de finanzas de la corte superior de justicia de Piura en el año 2017* [Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6239>
- Ordoñez, L. J. (2015). *Diagnóstico de necesidades de capacitación en servicio al cliente para los meseros de una empresa privada de servicios ubicados en el municipio de Estanzuela, Zacapa* [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Ordonez-Josselyn.pdf>
- Paniagua, A. E. (2007). *La Gestión Tecnológica del Conocimiento* (p. 121). España: Editum.
- Pereda S. y Berrocal, F. (2009). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos (I)*. Madrid: CEPADE. <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/159/159>
- Pérez, G., Pineda, U. y Arango, M. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad*

- Católica del Norte, 33, 1-22. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>
- Ramos, J. (2018). *Formación por competencias en el SSPA*. España: Archivo y Publicaciones de la Universidad de Cádiz. <https://rodin.uca.es/handle/10498/20564>
- Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 3(2), 319-401, <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.81>
- Rodríguez Rosa, Y. & Alcántara Paulino, J. (2016). *Diseño y propuesta de un Diccionario de Competencias para la Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples Reservas (COOPRESERVAS)* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra].
http://investigare.pucmm.edu.do:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12060/1965/Yenelissa%20Rodríguez2016_TesisM.pdf
- Rothwell, W. J. (2012). Competency-Based Human Resource Management [Administración de Recursos Humanos Basada en Competencias]. *The Encyclopedia of Human Resource Management*, 45–47. <https://doi.org/10.1002/9781118364727.ch8>
- Sampieri, H.R., Fernández, C.C. y Baptista, L.P. (2014). *Metodología de la investigación. Recolección y análisis de los datos cualitativos*. México: McGraw Hill.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sánchez, A., Martínez, R., y Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>
- Serrano, G. (2019, noviembre). La producción de cerveza artesanal creció un 70% en México. *Revista Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2019/11/25/la-produccion-de-cerveza-artesanal-crecio-70-en-mexico>

Serrano Angulo, J., Cebrián Robles, D. y Serrano Puerto, J. (2015). Control de calidad de datos obtenidos de cuestionarios en escalas Likert. *Investigar con y para la sociedad*, 1, 167-175. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/10579>

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance* [Competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior]. Estados Unidos: Wiley & Sons.

APÉNDICE 1

Formato de Observación.

Inicio de la Observación:		Fin de la Observación:		Duración:
Sucursal:				
Sujeto # _____	Observaciones generales		Grado de Desarrollo	
Orientación al cliente				
Responsabilidad				
Integridad				
Profundidad en el conocimiento de los productos				
Capacidad para aprender				
Productividad				
Tolerancia a la presión				
Preocupación por el orden y la claridad				
Impacto e influencia				

Adaptabilidad		
Trabajo en equipo		
Iniciativa y autonomía		
Comunicación eficaz		

APÉNDICE 2

CUESTIONARIO

FECHA: _____

PUESTO: _____

ÁREA: _____

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____

Instrucciones:

Marca con un círculo el número que corresponda a tu respuesta, según tu experiencia dentro de la empresa, donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 es totalmente en desacuerdo.

1. ¿Te causa dificultad adaptarte a los cambios que puedan surgir en una empresa?
1 2 3 4 5
2. Durante tu estancia en la empresa ¿tuviste que aprender algún nuevo conocimiento o habilidad?
1 2 3 4 5
3. ¿Consideras que existe en tu empresa el trabajo en equipo?
1 2 3 4 5
4. ¿Se resuelven de forma eficaz los problemas que surgen dentro de la empresa?
1 2 3 4 5
5. ¿Consideras que la empresa está orientada a la atención al cliente y lo logra de manera positiva?
1 2 3 4 5
6. ¿La empresa ha dejado a tus colaboradores sin supervisión o dirección gerencial?
1 2 3 4 5
7. ¿Has tenido que hacerte cargo de algún grupo?
1 2 3 4 5
8. ¿Alguna vez has percibido tener influencia sobre otras personas?
1 2 3 4 5
9. ¿Mantienes una buena relación con tus compañeros?
1 2 3 4 5
10. ¿Durante tu contratación, te explicaron cuáles eran tus responsabilidades específicas y que es lo que se esperaba de ti en el puesto?
1 2 3 4 5
11. ¿Consideras que interactuar con los clientes es una acción cotidiana que no genera ansiedad ni conflicto para ti?
1 2 3 4 5

12. ¿Consideras que la responsabilidad es un valor fundamental dentro de tu empresa?

1

2

3

4

5

¡Agradecemos tu participación!

APÉNDICE 3**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Sistema de Educación Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura de Psicología

Fecha: _____

Yo _____ Certifico que he sido informado (a) con la claridad y veracidad debida que los estudiantes Andrés Gil Figueroa e Itzel Eunice Piña Borbón, pertenecen cursan el módulo (0905) Seminario de Titulación a cargo de la Mtra. Mirna Elizabeth Quezada; en el cual se encuentran realizando un Manuscrito Recepcional para aplicar el examen profesional de titulación con el título “Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias y Detección de Necesidades de Capacitación para Mejorar los Procesos de una PYME” en el cual, durante la práctica, se realizarán entrevistas, cuestionarios y observación. Ante el ejercicio académico al que me han invitado y bajo el Artículo 15 de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en posesión de los particulares, los responsables tendrán la obligación de informar a los titulares de los datos la información que se reciba de ellos y con qué fines, a través del aviso de privacidad; que actúo consecuente, libre y voluntariamente como colaborador, contribuyente a este procedimiento de forma activa. Soy concedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna, que no me harán devolución escrita y que no se trata de una intervención con fines de tratamiento psicológico.

Estudiante de Psicología

Estudiante de Psicología

Participante

APÉNDICE 4

Diccionario de Competencias

Competencia	Definición	Grado A	Grado B	Grado C	No Desarrollado
Adaptabilidad	Capacidad de modificar la conducta para cumplir con las metas establecidas, de acuerdo a las dificultades que se presenten en cada escenario.	Se adapta exitosamente a las situaciones sin necesidad de que se le indique la necesidad de hacerlo. Logra hacerlo de manera rápida y constante, atinando adecuadamente sus adaptaciones a cada contexto. Logra adaptarse e interactuar perfectamente con cada tipo de cliente.	Se adapta exitosamente a las situaciones sin necesidad de que se le indique la necesidad de hacerlo. Logra adaptarse e interactuar satisfactoriamente con cada tipo de cliente.	Logra adaptarse a las distintas situaciones cuando se le indica que debe hacerlo. Logra adaptarse satisfactoriamente a la mayoría de sus clientes.	Siempre se comporta de una misma manera, sin lograr adaptarse al contexto organizacional o a las necesidades de los clientes.
Orientación al Cliente	Actitud permanente de interés y sensibilidad por las necesidades y exigencias de los clientes, así como la rápida y eficaz resolución de las mismas.	Identifica las necesidades del cliente, interactuando significativamente por medio de recomendaciones acertadas que entusiasman a los clientes. De impecable cortesía y atención constante. Gana el favor del cliente, por lo que existen reconocimientos constantes. Presenta ventas elevadas.	Se esfuerza por identificar las necesidades de los clientes, ofreciendo recomendaciones generales. Destaca por su cortesía y esmero en ofrecer un buen servicio.	Atiende las órdenes de los clientes sin mayor aporte. Su interacción con el cliente se limita a lo estrictamente esencial. Resuelve en tiempos apenas adecuados para no presentar quejas.	No muestra interés por las necesidades de los clientes ni intenta identificarlas. Demora en atender las órdenes de los clientes y suele hacerlo erróneamente. Provoca quejas constantemente.
Tolerancia a la Presión	Capacidad de mantener la eficacia y calidad en las actividades realizadas aún bajo situaciones estresantes de mucha exigencia.	Logra mantener la calma y continúa realizando sus actividades sin detenerse. Siempre alcanza las metas y cumple los objetivos. Mantiene una calidad alta en su trabajo.	Logra mantener la calma y continúa realizando sus actividades sin detenerse. Suele alcanzar los objetivos establecidos, aunque no siempre lo logra. La calidad con la que realiza sus actividades no disminuye.	Logra mantener la calma y continúa realizando sus actividades sin detenerse. Suele alcanzar los objetivos establecidos, aunque no siempre lo logra. La calidad con la que realiza sus labores presenta una sutil disminución en comparación con situaciones no exigentes.	No logra mantener la calma en situaciones exigentes. La calidad se deteriora gravemente, generando quejas o disgustos en los clientes.
Productividad	Actitud de constante trabajo, logrando mantenerse en el cumplimiento de las metas establecidas.	Cumple con los objetivos con gran calidad en su trabajo, supera las expectativas y se mantiene en constante actividad. Busca más objetivos que cumplir por voluntad propia.	Cumple con los objetivos con calidad en su trabajo.	Cumple con los objetivos establecidos.	No cumple con los objetivos establecidos. Suele distraerse y detener sus labores. Interrumpe y pospone sus actividades constantemente.

Competencia	Definición	Grado A	Grado B	Grado C	No Desarrollado
Trabajo en Equipo	Capacidad de participar efectivamente en un grupo para cumplir un objetivo común. Habilidad para relacionarse con el grupo, teniendo conciencia de la repercusión de las acciones individuales en el colectivo.	Trabaja satisfactoriamente en equipo, relacionándose con todas las áreas involucradas. Su participación es significativa al auxiliar a sus compañeros a favor del cumplimiento de los objetivos establecidos. Fomenta la comunicación en equipo, busca resolver problemas y dificultades no contempladas en los objetivos. Busca el consenso en el equipo y la resolución de problemas internos.	Trabaja satisfactoriamente en equipo, relacionándose con todas las áreas involucradas. Su participación es significativa al auxiliar a sus compañeros a favor del cumplimiento de los objetivos establecidos.	Trabaja satisfactoriamente en equipo, relacionándose con todas las áreas involucradas. Logra comunicarse efectivamente y colabora en el cumplimiento de los objetivos establecidos.	No trabaja en equipo. Se niega a relacionarse con sus compañeros de trabajo por cuestiones personales. Sus actitudes y acciones representan un obstáculo en los objetivos comunes.
Iniciativa y Autonomía	Capacidad de detectar y resolver pequeñas dificultades inesperadas por sí mismo de manera proactiva, evitando el agravamiento de tales situaciones.	Detecta y resuelve las dificultades que se le presentan de manera inesperada de manera proactiva. Posteriormente informa de la dificultad que se presentó y cómo la resolvió. Además, propone formas para evitar esas mismas situaciones en el futuro e instruye a sus compañeros de trabajo en cómo resolver de la misma manera, basándose en su experiencia.	Detecta y resuelve las dificultades que se le presentan de manera inesperada de manera proactiva. Posteriormente informa de la dificultad que se presentó y cómo la resolvió.	Es capaz de detectar algunas de las dificultades inesperadas y busca aprobación antes de actuar, aunque se trate de algo que puede resolver rápidamente.	No es capaz de identificar dificultades en situaciones inesperadas. No realiza más allá de lo que se le indicó, sin importar que la inacción comprometa objetivos comunes.
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar, procesar la información, realizar preguntas de ser necesario, expresar ideas de forma clara, participar de manera oportuna, ya sea de forma verbal o escrita. Implica también la capacidad de hacer las preguntas adecuadas para obtener la información necesaria.	Se expresa con gran soltura, claridad y cordialidad. Es reconocido por lo atinada de su comunicación, su prudencia, pertinencia, certeza y claridad. Siempre logra ser entendido por compañeros de trabajo y clientes, sin importar el contexto de cada uno. Fomenta la comunicación clara y concisa entre sus compañeros de trabajo.	Se comunica con gran facilidad. Logra entender y ser entendido con facilidad. Hace preguntas claras para obtener detalles en las órdenes de los clientes, si así lo necesitara.	Se comunica adecuadamente sin mayores dificultades. Puede hacer las preguntas necesarias para obtener detalles en las órdenes de los clientes, si así lo necesitara.	Suele ser malinterpretado. Presenta dificultades para que se le comprenda.
Preocupación por el Orden y la Claridad	Tendencia a controlar su trabajo, manteniéndolo en orden y cuidando la correcta ejecución de sus tareas.	Cumple con normas y procedimientos establecidos. Registra detalladamente las órdenes y las confirma con gran claridad. Transmite de manera	Cumple con normas y procedimientos establecidos. Registra detalladamente las órdenes y las confirma con gran claridad. Transmite las	Tiene un orden personal que es comprendido por sí mismo, aunque no por los demás. Confirma las órdenes de sus clientes.	No tiene orden en sus comandos o no lleva registro de las mismas. La forma en cómo toma las órdenes es complicada aún para sí

Competencia	Definición	Grado A	Grado B	Grado C	No Desarrollado
		ordenada las órdenes a las distintas áreas, estableciendo las prioridades de los clientes. Se preocupa por mejorar el orden propio y el de sus compañeros. La ejecución de sus tareas es impecable.	órdenes de manera satisfactoria estableciendo las prioridades de los clientes. Cumple con sus tareas con calidad.	Transmite las órdenes de manera satisfactoria a las distintas áreas, aunque sin ningún criterio. Cumple satisfactoriamente con la ejecución de sus tareas.	mismo. No confirma las órdenes y suelen presentarse quejas por órdenes equivocadas o incompletas. Las tareas que realiza no son completadas en su totalidad.
Capacidad para Aprender	Capacidad para asimilar nueva información sobre productos, procesos y tareas, logrando aplicarla en la práctica de su labor. Capacidad para incorporar la información efectivamente al comportamiento.	Aprende con gran rapidez y obtiene más información por cuenta propia. Incorpora rápidamente la información, la sintetiza y le aporta información adicional que obtuvo por sí mismo.	Aprende con rapidez. Incorpora rápidamente la información y la utiliza en su labor.	Tiene la información asimilada de manera satisfactoria. Recuerda los elementos esenciales de la información que se le imparte.	No logra retener la información. Requiere de constantes recordatorios. No tiene autonomía, requiere de los demás para recordar la información.
Profundidad en el Conocimiento de los Productos	Conocimiento completo de los productos, capacidad para analizar el producto y entender las partes que lo componen. Capacidad para recomendar el producto con eficacia.	Conoce las características de los productos. Hace recomendaciones personalizadas para empatar el producto con las necesidades de cada cliente. Puede hacer descripciones detalladas del producto que despiertan el interés del cliente.	Conoce las características de los productos. Hace recomendaciones constantemente. Puede hacer descripciones detalladas del producto.	Conoce las características básicas de los productos. Puede hacer pocas recomendaciones, repitiendo constantemente las mismas.	No conoce los productos, no puede hacer descripciones o recomendaciones de los productos.
Integridad	Accionar con rectitud y profesionalismo, manteniendo la claridad y honestidad en las acciones. Comportamiento ético de una persona que le permite respetar a la organización, a sus compañeros de trabajo y a los clientes.	Respeto a los clientes, compañeros de trabajo y a la organización. Su accionar genera confianza con quienes le rodean. Fomenta la Integridad con sus compañeros de trabajo, se mantiene atento a posibles abusos y los denuncia.	Respeto a los clientes, compañeros de trabajo y a la organización. Su accionar genera confianza con quienes le rodean.	No falta el respeto a clientes ni toma objetos o productos sin autorización.	Presenta quejas constantes. Se sospecha o se han presentado casos en los que actúa incorrectamente, incrementando precios o cobrando de más para su propio beneficio. Hurta objetos ajenos, ya sea de clientes o compañeros de trabajo. Toma y/o consume sin autorización productos de la organización.
Responsabilidad	Preocupación por el cumplimiento de las tareas asignadas puntualmente y con buena calidad.	Realiza las tareas asignadas procurando puntualidad y logrando una alta calidad, además de lograrlo en tiempos que superan expectativas. No	Realiza las tareas asignadas procurando puntualidad y calidad. No suele requerir recordatorios.	Realiza las tareas asignadas, aunque sólo logra procurar la puntualidad o la calidad,	Suele incumplir constantemente las tareas que se le asignan. En los casos en donde realiza lo

Competencia	Definición	Grado A	Grado B	Grado C	No Desarrollado
		requiere recordatorios. Presenta iniciativa al asignarse las tareas llegando incluso a ofrecerse voluntariamente.		pero no ambas. Suele requerir recordatorios.	asignado, demuestra una baja calidad en su trabajo.
Impacto e Influencia	Comportamiento persuasivo e influyente sobre clientes y compañeros de trabajo a favor del cumplimiento de los objetivos establecidos.	Influye positivamente en sus clientes. Entusiasma a los clientes con sus recomendaciones y su buena atención de manera significativa, presentando ventas altas. Influye positivamente en sus compañeros y los impulsa a mejorar su rendimiento. Mantiene un trato cordial y afectuoso con sus compañeros y contribuye a un buen clima organizacional.	Influye positivamente en sus clientes. Entusiasma a los clientes con sus recomendaciones y su buena atención. Lleva una buena convivencia con sus compañeros y contribuye a un buen clima organizacional.	Influye positivamente al realizar adecuadamente su trabajo, pero no presenta una diferencia significativa en los clientes puesto que sus recomendaciones nunca son tomadas en cuenta por los clientes. No tiene influencia sobre el comportamiento de sus compañeros.	No influye positivamente en los clientes e influye negativamente al generar desagrado o desconfianza en los clientes. Influye perjudicialmente en sus compañeros de trabajo, causando retrasos, errores u omisiones.