

PARTICIPANTES	Maricela Hernández Lobato
DEPARTAMENTO	Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales
INSTITUCIÓN	Universidad Veracruzana
MAIL	lobatomy@hotmail.com
TELÉFONO	

### TITULO DE PONENCIA

Las competencias organizacionales en una pequeña y mediana empresa industrial productora y comercializadora de agua purificada.

### AUTOR (ES)

Maricela Hernández Lobato

# **Las competencias organizacionales en una pequeña y mediana empresa industrial productora y comercializadora de agua purificada.**

Maricela Hernández Lobato

## **Resumen**

En el presente artículo se realiza una breve introducción de la gestión de la calidad, un análisis de la situación de las pequeñas y medianas empresas mexicanas en el ámbito de la calidad y se muestran los elementos que forman parte de un modelo estratégico de mejora continua para centrar a las competencias organizacionales, se determinan los diversos enfoques de competencias para exponer los resultados alcanzados. En una primera aproximación empírica de una investigación realizada a través de la implantación de un procedimiento de gestión de las competencias organizacionales como parte elemental en un modelo de gestión estratégica de mejora continua en una pequeña y mediana empresa.

Concluyendo con los resultados de las competencias organizacionales alcanzadas.

Palabras clave: gestión de la calidad, modelo estratégico de mejora continua, pequeña y mediana empresa mexicana, procedimiento de gestión por competencias organizacionales.

## **Introducción**

Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad es muestra palpable como consecuencia, que la diferencia en el éxito de las organizaciones laborales dependa de su capital humano. Esto justifica la necesidad de crear nuevas formas de crear modelos de calidad basados en competencias organizacionales que posibilite y contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos.

Las nuevas realidades laborales son y serán a partir de ahora un gran reto, realidades que han modificado el contrato en las relaciones laborales entre las organizaciones, empresas y sus miembros, haciendo énfasis ahora en el desarrollo del conocimiento de la gente. No es fácil darle respuestas inmediatas a este gran reto, muchas empresas u organizaciones han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las empresas u organizaciones y sus miembros.

Entre los autores más destacados en este enfoque de competencias son: (Cardona, 2003), (Vargas, Casanova, Montanaro, 2001) (Cuesta, 2001); (Cocca, 2003); (Wordruffe, 1993); (Sladogna, 2000); Bunk, (en Vargas, Casanova, Montanaro, 2001); (Ferrer 2002); (Bolívar, 2002); Reis (en Mertens, 1996); (Arbizu, 2002); (Barrios, 2000); (Spencer y Spencer, 1993); (Páez, 2002).

El presente artículo tiene la finalidad mostrar el procedimiento utilizado para la implantación de las competencias organizacionales como parte de la novedad

científica en el modelo estratégico de mejora continua aplicado en una pequeña y mediana empresa mexicana.

Como punto inicial, se hace una breve referencia a la gestión de la calidad para mostrar la situación actual por la que atraviesan las pequeñas y medianas empresas en la esfera de la calidad, se indican los elementos que construyen el modelo estratégico de mejora continua para centrar a las competencias organizacionales y continuar con el análisis de los diferentes enfoques teóricos de las competencias organizacionales. Posteriormente se presenta el procedimiento utilizado para la implantación de las competencias organizacionales.

### **La gestión de la Calidad**

La gestión de la Calidad es un factor imprescindible para la continuidad a largo plazo de una empresa. En unos mercados más competitivos en que los compradores demandan mejores productos, las empresas utilizan como argumento de venta la alta calidad de los mismos. Pero la calidad no surge por generación espontánea, sino que requiere de un esfuerzo y dedicación continuados por parte de todas las personas que componen la empresa. (Berlinches, 2002). Es una ideología, una forma de trabajar y de pensar, lo que se demuestra en los diferentes modelos que se han desarrollado, la calidad estaría incompleta sino se cumple con esta herramienta, (Cela, 1999)

Las aportaciones de los modelos de los clásicos para la gestión de la calidad, planeación estratégica Juran, (1990), el procedimiento de análisis basado en los procesos y la mejora continua (Deming, 1989), Crosby (1979, 1988,1984)

Ishikawa (1985, 1976), Taguchi (1986), Feingenbaum (1990), permiten soportar los aspectos teóricos de la gestión de la calidad.

Las contribuciones de los siguientes autores reflejan las experiencias practicadas en los modelos actuales de aseguramiento y gestión de la calidad: (Berlinches, 2002), (Roberto, 2001),(Rodríguez, 2001), (Steiner, 1996), (Montaño, 2003), (Fernández, 2003), (Gutierrez, 2005), (Omachonu,1995) , el control estadístico de la calidad: (Shewhart, 1980), las Normas Mexicanas NMX-CC 9000-2000: (Novelo, 2002), (Cardona, 2003). (Harrison, Wadsworth, Kenneth 2005).

Otros autores (Balague, 2001), (Fleitman, 2004), (González, 2000), (Pin y Zenea, 2005) relatan que los modelos de gestión de la calidad, se basan incluyendo en ellos los conceptos de misión, visión, estrategias, política de calidad, cultura.

Es importante señalar que los modelos citados anteriormente han sido diseñados a partir de las experiencias y conocimientos de los países industrializados, los mismos dan muestra para desarrollar un modelo de gestión de la calidad que sea efectivo para las empresas, las cuales se localizan en diferentes etapas de desarrollo en materia de la gestión de la calidad.

La evolución de la calidad ha tomado el camino hacia la mejora continua por medio de los modelos de excelencia en todos los países, esto le ha permitido a las empresas desempeñarse en este ámbito. También le sirve para lograr niveles de madurez más avanzados que permitan a la organización desarrollar sus propias estrategias más eficazmente. Este camino será específico para cada organización ya que dependerá, entre otras cosas, de su nivel de madurez actual, su visión, objetivos y su situación en el mercado.

## **Situación de la pequeña y mediana empresa mexicana en el ámbito de la calidad**

El gran desafío para la empresa moderna es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea.

Los resultados presentados a continuación por la Comisión Intersecretarial Política Industrial de la Secretaría de Economía representa la situación real por la que atraviesan las pymes, iniciando por su estratificación para un mejor entendimiento.

La estratificación por sectores en la pequeña y mediana empresa en México está constituida de la siguiente manera (ver tabla 1.6)

<b>Tabla 1. Estratificación por sector y número de empresas en México</b>				
<b>Sector / Tamaño</b>	<b>Pequeña No. y %</b>		<b>Mediana No. y %</b>	
Comercio	58,341	4 %	13,539	0.9%
Servicio	16,826	1.6%	5,198	0.5%
Manufacturero	12,945	3.4%	6,583	1.7%

**Fuente: Observatorio Pyme 2002.**

En México hay 5,500 empresas que tienen algún tipo de certificación de calidad, principalmente en ISO 9000 los resultados son: ISO 9001- 1.3%, ISO 9002- 2.4%, ISO 9003-0.1, ISO 9004-1 0.4%, ISO 9000 14000- 0.2%, industria limpia 0.7% de acuerdo con la información de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) y de la Secretaría de Economía (SE), únicamente el 1.6% de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del país cuentan con algún tipo de certificación privada, lo que representa que las organizaciones tienen en operación un sistema de gestión de la calidad en sus procesos, pero hay que

reconocer que este es un número pequeño. Tomando en cuenta el total nacional (Becerril en Macías, 2001)

El 86% de las pymes no cuentan con ningún tipo de certificación.

En el análisis de las técnicas de mejora de calidad y productividad se ofrece una perspectiva dinámica sobre el desarrollo de las empresas. En principio, dos de cada tres pymes manufactureras utilizan alguna de estas técnicas metodológicas: Control estadístico de los procesos 24 %, Justo a tiempo 10%, administración de la calidad total 31.6%, gestión participativa 8.8%, equipos de control numérico 4.3%, ninguno 34.7%.

En esta investigación también se analizaron las necesidades por parte de los empresarios con respecto a las demandas de servicios de apoyo gubernamental. Los resultados se muestran en tabla 1.7.

Como se puede observar, resaltan los empresarios para ser apoyados en los rubros de: servicio al cliente, calidad y ventas.

<b>Sector</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Manufacturero	Producto 58%	Servicio al cliente 52.4%	Ventas 51.1 %	Calidad 42%
Comercio	Ventas 67%	Servicio al cliente 60.4%	Compras 43.4%	Calidad 23.8%
Servicios	Servicio al cliente 77.6%	Calidad 27.2%	Ventas 19.7	Planeación 5.8%

**Fuente: Observatorio Pyme, 2002. (Basado en el juicio de los empresarios).**

En cuanto a las acciones de formación, el recurso humano representa un 40% y la calidad, gestión de la calidad con un 40.6% de las cuales resultaron ser las menos demandadas, lo que significa las carencias de las pymes en estos rubros vitales para lograr la eficacia en las empresas.

Los resultados en relación a los programas de apoyo empresarial por tipo de apoyo y relación con la demanda empresarial son los siguientes:

El 82% de los apoyos gubernamentales son canalizados hacia las microempresas y los que menos reciben apoyo son las pequeñas y medianas empresas. Ver tabla 1.8

<b>Tabla 1. 8 Empresas atendidas por apoyos gubernamentales</b>			
<b>Sector</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Manufacturero	6,264	825	419
Comercio	6,403	1,416	399
Servicio	4,156	294	85
<b>Total</b>	<b>16,823</b>	<b>2,535</b>	<b>903</b>
<b>Total %</b>	<b>82.32%</b>	<b>12.40%</b>	<b>4.42%</b>

Fuente: Observatorio Pyme, 2002

Los resultados alcanzados por el organismo IVECAD en apoyo a las empresas veracruzanas para otorgarles el Premio Nacional de Calidad son los siguientes:

<b>Tabla 1. 9 Participación y resultados de empresas veracruzanas en el premio nacional de calidad.</b>				
<b>AÑO</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005-2006</b>
Empresas participantes (grandes, pequeña y mediana)	17	27	50	50
Empresas que se les otorgó premio	2	3	3	4
Empresa con premio por tamaño	1 grande 1 pequeña	2 grandes 1 pequeña	2 grandes 1 pequeña	2 grandes 1 pequeña 1 mediana

Fuente Elaboración propia (información otorgada por el IVECAD)

Con estos resultados, la autora destaca la falta de apoyo a las pequeñas y medianas empresas a pesar de contar con un programa gubernamental, lo que quiere decir que estas empresas requieren de procedimientos, formación, técnicas y sobre todo de un conocimiento del cómo desarrollarlos para su beneficio.



## Elementos de un Modelo estratégico de Mejora Continua

Las pequeñas y medianas empresas requieren de modelos de calidad que les indiquen desde el punto de vista teórico y de formación de cómo hacerlo, ya que los modelos actuales de calidad fueron diseñados para las grandes organizaciones.

La autora propone que es necesario en la organización realizar la gestión por competencias y orientarlas a las competencias organizacionales y se genere la relación al recurso humano para que se efectúen las competencias laborales y generar valor en ellas.

A continuación se presentan los elementos que forman el modelo estratégico de mejora continua donde se indican las competencias organizacionales.

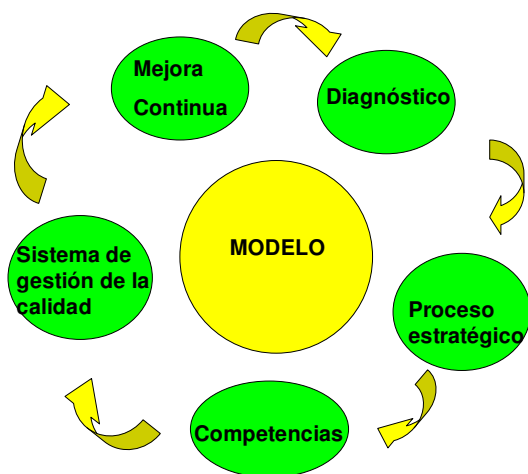


Figura 1.3 Elementos del Modelo Estratégico de Mejora Continua

Fuente: Elaboración propia

## **Competencias organizacionales**

La **gestión por competencias** se realiza por medio de las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, cuyo objetivo es una organización de calidad y disposición del colectivo integrado. (NC 3000, 2007).

Las **competencias organizacionales** son el conjunto de características de la organización de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuáles como tendencias están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de la organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional. (NC. 3000, 2007).

En México, el organismo CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral) define a la **competencia laboral** como la “capacidad productiva de un individuo que se concreta y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí misma para un desempeño efectivo”. (Vargas, 2004:14)

Para que se cumplan los objetivos de la organización, es importante alinear estos al recurso humano para poder generar el valor en las estrategias y se de el vínculo procesos- clientes internos, por medio de la definición de las

competencias, designar los perfiles y determinar los criterios de evaluación para el personal. (Cardona, 2003), (Vargas, Casanova, Montanaro, 2001).

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y el desarrollo de personal para las organizaciones hoy en día en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. (Vargas, 2001) en su artículo "las competencias en el nuevo paradigma de la globalización" realiza un análisis interesante acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial y su significado desde una perspectiva psicológica.

"Las competencias<sup>1</sup> modernas no se enseñan en un curso solamente, sino que son el reflejo de un ambiente productivo, empapado en la atmósfera de las empresas, en los códigos de conducta y funcionamiento que operan en la realidad, en la incorporación de las pautas de trabajo y de producción. En fin: sólo una propuesta donde se articulan educación/formación, con trabajo y tecnología, en un adecuado ambiente, puede ser el mecanismo por el cual se transmitan valores, hábitos y comportamientos inherentes a las modernas competencias requeridas por trabajadores, técnicos y profesionales en las actuales circunstancias históricas" (Mertens, 1996:51)

Competencia de empleabilidad es un conjunto de capacidades esenciales para aprender y desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo, incluyendo capacidades de comunicación y relación interpersonal, de resolución de problemas y manejo de procesos organizacionales y de organización de los

---

<sup>1</sup> Las competencias son los conocimientos, las aptitudes y el "saber hacer" movilizados; cuyo dominio debe poder evidenciarse en una situación profesional dada".(Confederación Europea de Sindicatos, 2002:197)

propios comportamientos en función de los requerimientos del puesto de trabajo. (OIT en Briasco, 2001:22)

Otros autores que también asumen este punto de vista empresarial son (Cuesta, 2001); (Cocca, 2003); (Wordruffe, 1993); (Sladogna, 2000); Bunk, (en Vargas, Casanova, Montanaro, 2001); (Ferrer 2002); (Bolívar, 2002); Reis (en Mertens, 1996); (Arbizu, 2002); (Barrios, 2000); (Spencer y Spencer, 1993); (Páez, 2002).

Otro criterio, que a juicio del investigador complementa la definición de competencia, es considerarla como componente de la personalidad del individuo, una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente (González, 2002:6)

De forma general se reconoce que la competencia es una *categoría psicológica* que integra determinados componentes figurativos, procedimentales, actitudinales y personológicos en función de lograr un desempeño eficiente en un contexto concreto de actuación, tal como se destacó previamente. (Castellanos y otros, 2003:5)

La formación basada en competencias puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos, actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en

los participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y trabajadores. (Irigoín y Vargas, 2003:67).

La relevancia esencial del concepto de competencia laboral, es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, es decir, la competencia es la integración entre el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”. La competencia laboral proporciona información sobre el capital intelectual que portan los individuos, asegura si realmente éstos cumplen con el estándar de calidad establecido por rama, industria o área ocupacional, y determina el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo. (Ibarra, 2000:99)

Diversos estudios realizados muestran la aplicación de las competencias laborales en las organizaciones. Estos son:

(Vargas, Casanova, Montanaro, 2001), (Cuesta, 2002), (Mertens, 2000), (Cocca, 2003), (Wordruffe, 1993), (Sladogna, 2000), (Bolívar, 2002), (Ferrer 2002), (Arbizu, 1998), (Irigoín, 2002).

Un estudio realizado por (Aragón, 2004), aplicado a las empresas veracruzanas, refleja que los recursos humanos en su área de formación son de los menos demandados con un 40%.

### **Enfoques sobre competencias**

*Enfoque conductista.* Las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad de individuos y describen **lo que éste puede hacer** y no lo que necesariamente hace. Este enfoque resalta la conducta de los individuos

en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en una esfera determinada. Una limitante crítica de este enfoque se refleja en la observación de la conducta de las personas en el desafío a la tarea a partir de lo que se puede hacer y no lo que realmente hace, sin tomar en cuenta otras dimensiones personales.

*Enfoque funcionalista.* Se crean las competencias a partir de las funciones esenciales del individuo que apoyan en los resultados deseados.

La función del trabajador debe entenderse **en relación con el entorno y con otras funciones**. Para determinar las competencias se comparan las diferentes relaciones que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes, se busca identificar los elementos principales para la solución de problemas. En este enfoque se analizan las funciones y no a las competencias humanas, este es una limitación de este enfoque.

*Enfoque constructivista.* Las competencias forman una **relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza**. Aquí se trata de dar respuesta a las disfunciones y problemas que se presentan en una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Crea las competencias no solo a partir de la función sino también desde la dimensión personal por lo que destaca en la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral.

En este enfoque el prestigio es la necesidad de generar confianza en los individuos, para lograr el mejor desarrollo, el valor del perfeccionamiento

personal, la participación de cada individuo en la capacitación y la elección de tareas. Los individuos son los **actores** de su propia formación y adquieren las competencias en la medida en que participan activamente en este proceso.

Este enfoque es utilizado en el contexto educativo

*Sistema de gestión basada en competencias.* Este enfoque se constituye de siete subsistemas para poder gestionar las competencias. (Cinterfor/OIT,1999, Cuesta, 2000, Prieto,2002) este organismo y autores coinciden en que esto establece la necesidad y conveniencia de su distinción y precisión porque pueden diferenciarse como aplicaciones prácticas del concepto de competencias. Estas son:

*Gestión basada en competencias,* básica para llegar a la formulación de un programa formativo y su aplicación siendo éste el eje que articula todo el sistema de gestión basado en competencias.

*Identificación de las competencias.* De acuerdo con la figura institucional queda creado en los perfiles profesionales.

*Normalización de las competencias.* Se da a través de la identificación de las competencias. Por lo regular se utilizan para cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización unidad a una figura institucional, de tal forma que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una normas, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleados, empresa, sector , país.

*Formación basada en competencia.* Se lleva a cabo posteriormente a la descripción de las competencias y su normalización. Esto significa que la

formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mayor eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

*Evaluación de competencias.* Es una evaluación en el puesto de trabajo a diferencia de la evaluación tradicional, esta evaluación es la verificación de la calidad del aprendizaje, constituye la base para la certificación de competencias.

*Certificación de competencias.* Es el reconocimiento formal de las competencias demostradas y por tanto evaluada en una persona para realizar la tarea laboral.

*Investigación de competencias.* Concibe como producto del conocimiento científico las interpretaciones de los simbolismos socioculturales a través de los cuales los actores de un determinado grupo social abordan la realidad social. El papel de la ciencia es concebido como mecanismo de transformación y emancipación del ser humano y no como simple mecanismo de control del medio rural y social. Se destaca en la noción del sujeto y de la realidad subjetiva, por encima de la noción de objeto o de realidad objetiva.

### **Procedimiento de implantaciones de las competencias organizacionales en una pequeña y mediana empresa mexicana**

Personal que interviene:

- ◆ Director General
  
- ◆ Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad, que laboran en los procesos de



las actividades claves y en los cargos donde se van a identificar las competencias.

### **Fase I Preparación y Sensibilización**

1. Elaborar el Mapa funcional (Vargas 2001): iniciando con la misión de la organización; determinar las funciones clave, funciones principales de la organización para identificar los elementos de competencia.

2. Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias:

Para identificar y validar las competencias estratégicas y específicas se indican los pasos a seguir:

2.1. Cada competencia debe estar definida en el cuestionario.

2.2. Se aplica el cuestionario a los trabajadores que ocupan el puesto y a otros que por su experiencia puedan aportar información a la definición de las competencias. (4 ó 5 son suficientes)

2.3. Se les pide que marquen con una X las competencias que consideran debe tener el perfil del puesto y que le den el valor de importancia que consideren (de 1 a n), ( 1 el mas importante y n el menos importante)

2.4 Se construye una matriz de competencias con 2 columnas para cada persona que llenó el cuestionario.

2.5 Para decidir las competencias se tienen en cuenta dos variables: Relevancia (R) e Importancia (I).

2.6. Relevancia (R): Es el % de personas que seleccionaron la competencia.

2.7. Importancia (I). Se determina la moda para cada competencia y se invierte, transformándose en I.

3. Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos.

4. Capacitar al equipo de trabajo y responsables de procesos

### **Fase II:**

#### **Identificación y articulación de las competencias.**

5. Determinar las competencias laborales y sus dimensiones

6. Realizar la descripción de puestos.

7. Confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias.

### **Fase III:**

#### **Ajuste**

8. Analizar y discutir los perfiles de cargo por competencias

9. Realizar los cambios necesarios

### **Fase IV:**

#### **Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencia**

### **Metodología para la evaluación de competencias**

- 1) Enlistar de 5 a 7 competencias clave que previamente están determinadas las estrategias maestras dirigidas por la misión y definidos los trabajos esenciales.
- 2) El uso de importancia está determinado mediante la técnica Delphi por rondas el cuál consiste en solicitar al grupo de expertos que en un papel relacionen las competencias que consideran “competencias clave de la organización”, posteriormente y por consenso grupal la reducción de esa lista eliminando las redundantes.

3) Argumentar cada una de esas competencias caracterizándola por sus pautas de conducta o dimensión

4) Se enumeran y se entrega a cada experto un impreso de esas competencias y se les solicita:

“Pondere cada una de esas competencias, otorgando valor 1 a la más importante, valor 2 a la que sigue en orden de importancia el valor cinco que le corresponderá el menos importante”

5) El nivel de concordancia debe ser >de 60% para que se admita ese consenso de competencia, si no es así, se acode a otra indicándoles a los expertos.

6) Determinar el valor de las variables  $R_j$ , que es la suma horizontal de la calificación por cada uno de los expertos

7) Determinar el valor del coeficiente de concordancia es:

**$C_c = (1 - V_n / V_t) \times 100$**   $C_c$  = coeficiente de concordancia expresado en %.

$V_n$  = cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

$V_t$  = cantidad total de expertos.

8) Para decidir el orden de importancia de cada competencia en ese conjunto de competencia clave, la técnica que se utiliza es la de comparación por pares. Se le entrega un papel a cada experto evaluador. La instrucción: “Compare la importancia para el logro de la misión de su empresa, que tiene cada competencia clave respecto a todas las otras. En cada comparación escriba el número de la competencia que es superior en la casilla que corresponda. Cada vez que pondere una competencia como superior a otra, esa mayor recibirá un punto. Entonces el orden

descendente de importancia ponderada será desde la que mayor cantidad de puntos alcance hasta la competencia que obtenga la menor puntuación.

## RESULTADOS DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	% (R)	Moda	(I)	R x I	Orden
1. Preocupación por el orden y la calidad.	X 3	X 2	X 1	X 1	X 4	100	1	4	400	1
2. Iniciativa						0			0	
3. Motivación por el logro	X 1	X 4	X 2	X 4	X 4	100	4	1	400	2
4. Búsqueda de información						0			0	
5. Orientación al servicio al cliente	X 2	X 3	X 3		X 1	80	3	2	160	3
6. Impacto e influencia	X 4			X 2		40	-	-	-	-
7. Conocimiento organizativo		X 1	X 4	X 3	X 3	80	3	2	160	4

Fuente: Elaboración propia

Se calcula las modas correspondientes. Se seleccionan las cuatro competencias que resultaron.

**Se definen cada una de estas 4 competencias con los criterios de medida para evaluarlas en un futuro siendo las siguientes:**

**1. Preocupación por el orden y la calidad.** Es la tendencia al logro de resultados fijando metas, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el desempeño laboral. Los criterios de medida son:

- ◆ Frecuencia de reclamaciones de los clientes
- ◆ Tiempo de resolución de reclamación de los clientes
- ◆ % de fidelidad de los clientes
- ◆ % de incidencias (casos) presentados como consecuencia de las reclamaciones de los clientes.
- ◆ % de llamadas atendidas en medios de media hora ( Par 30s= 100 X N At30s /N siendo:

Nat30s= Número de llamadas atendidas antes de 30 minutos

N recibidas = Numero total de llamadas recibidas.

2. **Motivación por el logro.** Es la presentación de la firmeza y consistencia en la persecución

de acciones o emprendimientos laborales y/o personas, de manera estable o continua hasta lograr resolver los problemas de manera eficiente y eficaz, para lo cuál crea soluciones nuevas y diferentes. Los criterios de medida son:

% Ambiente Confortable en el ambiente que lo rodea (seguridad, exceso de supervisión, control o vigilancia)

% de situaciones de baja incertidumbre, probabilidad de éxito sea .90 y fracaso de .10 ó viceversa.

% de comunicación organizacional (gama extensa de medios de comunicación)

% de motivación extrínseca (compañeros de trabajo)

% de motivación intrínseca (comportamientos del trabajador atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo).

3. **Orientación al servicio al cliente.** Actitud constante tendiente a satisfacer a sus clientes posibles mostrando un compromiso personal de cumplir con los

pedidos, deseos, expectativas, rechazos y exigencias que estos demanden, como medio para mantener en funcionamiento su actividad económica. Actitud permanente de atender las necesidades e incorporar su conocimiento a la forma en que planea su actividad. Los criterios de medida:

Servicio al cliente:

% de clientes satisfechos.

% disponibilidad del producto,

Nivel de aceptación de los clientes por calidad.

**4. Conocimiento organizativo.** Formulación de estrategias orientadas a resultados fijando metas, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el desempeño laboral, para lograrlo mantiene relaciones cordiales recíprocas y cálidas con su entorno, demuestra un compromiso personal en la realización de las tareas y acuerdos relativos a su actividad económica. Los criterios de medida:

Grado de estrategias formuladas y cumplidas.

Grado del rendimiento laboral.

Grado de relación de los trabajadores en la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arbizu, F. La Formación Profesional Específica. Claves para el desarrollo Curricular. Ed Santillana Profesional, Madrid, 1998
2. Cardona S., Dilia, (2003). Modelo de Indicadores para el despliegue de la estrategia de calidad, Departamento de Ingeniería Universidad de de los Andes, Bogotá Colombia.
3. Cela Trulock José Luís, (1999), *Calidad. Que es. Como hacerla*, 2ª Edición, España, Talleres Vigor, pp 86
4. Cuesta, (2000) Gestión de competencias Monografía., Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de la Habana, (ISPJAE), 2000.
5. Berrlinches, (2002) C. Andrés, Calidad, Las Nuevas ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad, Ed. Thomson Paraninfo, Madrid, p.p.12, 13, 39.
6. Juran (1990) Juran y el Liderazgo para la calidad, Ed. Díaz de Santos; Madrid pp.173, 303.
7. Deming, W. Edward, (1989) Oout of the Crisis, Mtt Center for Advanced Engineering Study
8. Crosby, Philip B. (1979) Quality is Free, Mc. Graw-Hill
9. Crosby, Philip B. (1984) Quality Whithout Tears, Mc. Graw- Hill
10. Crosby, Philip B. (1988) The Eternally Seccesfull Organization, Mc. Graw-Hill
11. Ishikawa, (1985) K. What is Total Quality Control: The Japanese Way, Prentice-Hall.
12. Taguchi, (1986) Introduction to Quality Engineering: Designinig Quality into Products and process. Asian Productivity Organization
13. Feingenbaum Armand V., 1990, *Total quality control*, 4ª. Edición, E.U.A., McGRAW-HILL.
14. Roberto, (2001) Rico Rubén, Calidad Estratégica Total: Total Quality Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina, p.p. 249
15. Rodríguez, (2001) Valencia Joaquín Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y median empresa Ed. Thomson Learning, México.pp. 101
16. Spencer I. M. y Spencer J. M. Competence and Work. New York Wiley & Sons, 1993
17. Montaña L. José Jesús,( 2003) ISO 9001:2000. Guía práctica de normas para implantarlas en la empresa. Ed. Trillas, México p.p.41, 61, 40.
18. Fernández Hatre (2003). Indicadores de gestión y cuadro de mando integral
19. Gutiérrez,( 2005) Pulido Humberto, Calidad Total y Productividad, Ed. Mc. Graw-Hill Interamericana S. A. de C.V.
20. Omachonu, (1995)V. *Principios de la calidad total*, 2ª Edición, México, Diana.
21. Shewhart Walter, 1980, *Economic control of quality of manufactured product*, 50<sup>th</sup>. anniversary commemorative reissue, E.U.A., ASQC quality press.
22. Novelo Rosado, Sergio A. El mito de la ISO 9001:2000, Ed. Panorama, México
23. Cardona S., Dilia, (2003). Modelo de Indicadores para el despliegue de la estrategia de calidad, Departamento de Ingeniería Universidad de de los Andes, Bogotá Colombia.
24. Harrison, M., Wadsworth, Kenneth, (2005), Métodos de Control de Calidad, 2 Ed. Editorial CECSA, IDEPA.

25. González, (2000) Tesis Doctoral “Modelo para la Gestión de la Calidad, aplicado en empresas cubanas”, Instituto Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
26. Vargas, F (2001). “Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. Revista Iberoamericana de Educación, OEI, AENO
27. Mertens, L. (1996) Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. Trabajo presentado en el seminario internacional “Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas”. Guanajuato (México) Año 7 N°2, Diciembre 1996, p.19).
28. Wordruffe C. (1993) What is meant by a competency? Leadership and Organization Development Journal Vol 14, pp 29-36,

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### INTERNET:

1. Cocca, J. Las Competencias profesionales. s/p, 2003 <http://www.fceia.uni.ar>
2. Sladogna, M. Una mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia de Argentina. Boletín CINTERFOR # 149, 2000.
3. Bunk en Vargas, Casanova, Montanaro (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. CINTERFOR/OIT, Montevideo. <http://www.cinterfor.org.uy/public>
4. Castellanos, (2003) y otros. La gestión de la actividad de [ciencia](#) e [innovación tecnológica](#) y la competencia investigativa del profesional de la educación. Curso 20 Pedagogía 2003, ISP Enrique José Varona. IPLAC, Palacio de las Convenciones. La Habana.
5. Páez, (2002). Las nuevas competencias del especialista en formación. [Revista INTERFORUM](#). <http://www.revistainterforum.com/espanl/archivos/ArchivesArticleses.html>.
6. CINTERFOR. Versión digital. <http://www.cinterfor.org.uy/public>
7. Fleitman,(2004)Evaluación integral hacia los modelos de gestión de localidad.<http://redgestion.fundacionchile.cl/documents/files/Evaluaci%C3%B3n%20integral%20hacia%20modelos%20de%20calidad.doc>
8. Becerril, O. (2001) El economista PYMES, Octubre, 2006, <http://pymes.economista.com.mx>
9. Bunk en Vargas, Casanova, Montanaro (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. CINTERFOR/OIT, Montevideo. <http://www.cinterfor.org.uy/public>
10. Ibarra, (2000) A. Formación de los recursos humanos y competencia laboral.*BoletínCINTERFOR # 149*,<http://www.cinterfor.org.uy/public>
11. Pin y Zenea, (2005) Proyecto Municipal para la calidad de vida <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/proyecuba.htm>.
12. Ferrer J. Diálogo y concertación social en España. CINTERFOR/OIT, 2002. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>
13. Irigoín, y Vargas.(2002) Certificación de competencias. Del concepto a los sistemas. *BoletínCINTERFOR#152*, <http://www.cinterfor.org.uy/public>



14. Reis en Mertens (1997), L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, CINTERFOR/OIT, Montevideo. <http://www.cinterfor.org.uy/public>
15. Páez, (2002). Las nuevas competencias del especialista en formación. [Revista.INTERFORUM.http://www.revistainterforum.com/espanl/archivos/ArchivesArticleses.html](http://www.revistainterforum.com/espanl/archivos/ArchivesArticleses.html).